



MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**COMPROMISSO ORGANIZACIONAL,
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL E INTENÇÕES DE TURNOVER
EM CONTEXTO DE *OUTSOURCING***

SARA FILIPA CARVALHEIRO SECO

OUTUBRO - 2014



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**COMPROMISSO ORGANIZACIONAL,
COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL E INTENÇÕES DE TURNOVER
EM CONTEXTO DE *OUTSOURCING***

SARA FILIPA CARVALHEIRO SECO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR RICARDO BELCHIOR

PROFESSOR DOUTOR RAFAEL MARQUES

OUTUBRO – 2014

RESUMO

Perante o presente contexto de crise económica, e de todas as incertezas decorrentes das constantes mudanças económicas com impacto na vida organizacional, verificam-se transformações ao nível das práticas de gestão de recursos humanos, do contrato psicológico de trabalho e na própria identificação organizacional. O compromisso dos colaboradores é um constructo central para o correto entendimento destas realidades e o atual contexto acresce interesse e pertinência ao tema. O compromisso organizacional corresponde ao sentimento de pertença e identificação com a empresa e, como tal, considera-se que está positivamente relacionado com comportamentos de cidadania organizacional e negativamente relacionado com as intenções de turnover.

O estudo destes constructos e das suas relações não é novo na literatura científica, mas, tanto quanto foi possível averiguar, o seu estudo no caso particular dos colaboradores duma organização que presta serviços de *outsourcing* é algo inovador. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar se a percentagem de tempo de trabalho nas instalações do cliente tem influência nos valores destes constructos e nas suas relações. A nível metodológico, adotou-se uma abordagem quantitativa com a implementação de um inquérito por questionário a colaboradores da empresa GCompany. Para tal criaram-se três modelos distintos que permitem analisar os dados recolhidos.

Quanto às intenções de turnover, os resultados obtidos permitiram-nos confirmar a hipótese de que o compromisso afetivo e normativo se relacionam negativamente com as intenções de turnover, não confirmando, contudo, a hipótese de que o compromisso instrumental tenha uma relação negativa com as intenções de turnover. Quanto aos comportamentos de cidadania organizacional, os resultados obtidos permitiram-nos confirmar a hipótese de que o compromisso normativo se relaciona positivamente e o compromisso instrumental se relaciona negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional. Não se confirma, contudo, a hipótese do compromisso afetivo se relacionar positivamente com os comportamentos de cidadania organizacional. No *outsourcing* confirma-se a hipótese de que quanto maior o tempo passado no cliente menores os comportamentos de cidadania organizacional e verifica-se a hipótese de que quanto maior o tempo passado no cliente menor o compromisso afetivo e o compromisso normativo. Não se confirma a hipótese de que quanto maior o tempo passado no cliente maiores as intenções de turnover e também não se confirma a hipótese de que quanto maior o tempo passado no cliente maior o compromisso instrumental.

Palavras-Chave: compromisso organizacional; compromisso afetivo; compromisso normativo; compromisso instrumental; intenções de turnover; comportamentos de cidadania organizacional; trabalhadores em *outsourcing*.

ABSTRACT

Given the present context of economic crisis, and all the uncertainties arising from constant economic changes with organizational life impact, there are transformations in the human resource management practices, psychological contract and in the organizational identification itself. The commitment is a central construct for the correct understanding of these realities and the present context adds interest and relevance to the theme. The organizational commitment corresponds to the sense of belonging and identification with the company and it is considered that is positively related to organizational citizenship behaviors and negatively related to turnover intentions.

The study of these constructs and their relationships is not new in the scientific literature, but their study in the particular case of the employees of an organization that provides outsourcing services, is something innovative. This study aims to analyze if the percentage of work time at the customer has influence on the values of these constructs and their relationships. Methodologically, we adopted a quantitative approach with the implementation of a questionnaire to employees of GCompany. For that we have created three distinct models that allow us to analyze the collected data.

Our results confirm the hypothesis of affective and normative commitment begin negatively related to turnover intentions, however we were not able to confirm a negative relationship of instrumental commitment with turnover intentions. Confirming our hypothesis, normative commitment relates positively and instrumental commitment relates negatively with organizational citizenship behaviors. We have not been able to confirm the hypothesis of a positive relationship between affective commitment and organizational citizenship behaviors. Relative to outsourcing our results have confirmed that the greater the time spent working at the customer the lower the frequency of organizational citizenship behaviors and our results, also, confirm the hypothesis that the longer the time spent at the client the lower the affective commitment and the normative commitment are. Finally, we were not able to confirm that the greater the time spent working at the customer was associated with higher turnover intentions, and we could not confirm that the greater time spent at the costumer the greater the instrumental commitment.

Keywords: organizational commitment; affective commitment; normative commitment; instrumental commitment; turnover intentions; organizational citizenship behaviors; workers in outsourcing.

Agradecimentos

A realização deste estudo não seria possível sem os contributos de todos os que me acompanharam. Obrigada:

Ao Professor Ricardo Belchior pela orientação, apoio e motivação que me deu ao longo do percurso, e por me permitir apresentar um trabalho sério e de qualidade. Ao Professor Rafael Marques por todas as dúvidas que me esclareceu e por toda a prontidão que teve neste meu percurso.

À GCompany agradeço por me permitir fazer este estudo, por todo o auxílio, a acessibilidade e a disponibilidade que tiveram para comigo. Agradeço, particularmente ao Departamento de Recursos Humanos por todo o apoio e a todos os colaboradores que perderam breves minutos do seu dia para me ajudarem e darem o seu contributo.

Aos meus pais, à minha mãe por todas as noites de companheirismo e ao meu pai por todas as viagens em que me acompanhou. Obrigada a ambos por todo o apoio e amor incondicional.

À minha irmã por estar sempre presente e me tornar numa pessoa melhor.

Ao meu namorado por toda a disponibilidade, ajuda e amizade que sempre me deu.

À família e aos amigos que me acompanharam ao longo deste percurso.

A todos, muito obrigada!

Índice

Introdução	1
Capítulo 1 – Revisão da literatura	
1. Compromisso organizacional	
1.1. Definição do conceito	3
1.1.1. Perspetivas atitudinal e comportamental do compromisso organizacional	5
1.1.2. Multidimensionalidade do compromisso organizacional	5
1.2. Modelo tridimensional de Meyer e Allen	7
1.2.1. Antecedentes do compromisso organizacional	8
1.2.1.1. Antecedentes do compromisso afetivo	9
1.2.1.2. Antecedentes do compromisso normativo	11
1.2.1.3. Antecedentes do compromisso instrumental	11
1.2.2. Consequências do compromisso organizacional	12
2. Trabalhadores em <i>outsourcing</i> e o compromisso organizacional	14
Capítulo 2 - Metodologia	
2.1. Definição das hipóteses teóricas	15
2.2. Instrumento de recolha	17
2.3. Procedimento	18
2.4. Caracterização da empresa	19
2.5. Caracterização da população	20
Capítulo 3 – Resultados	20
Capítulo 4 – Considerações finais	32
Limitações e pesquisas futuras	35
Referências bibliográficas	37
Anexos	
Anexo I – Instrumento utilizado	45
Anexo II – Estatísticas descritivas	46
Anexo III – Tabelas Estatísticas	48

Índice de Figuras

Figura 1. Características pessoais	9
Figura 2. Características relacionadas com o trabalho	10
Figura 3. Experiências de trabalho	10
Figura 4. Path inicial da AFC	21
Figura 5. Path final da AFC	21
Figura 6. Correlação entre as componentes do compromisso	23
Figura 7. Modelo 1	24
Figura 8. Modelo 2 e 3	25
Figura 9. Resumo do Modelo	25
Figura 10. Coeficientes da Regressão Linear Múltipla	26
Figura 11. Resumo do Modelo	26
Figura 12. Coeficientes da Regressão Linear Múltipla	27
Figura 13. Resumo do Modelo	27
Figura 14. Coeficientes da Regressão Linear Múltipla	28
Figura 15. Resumo do Modelo	28
Figura 16. Modelo final das Dimensões das IT	29
Figura 17. Resumo do Modelo	30
Figura 18. Modelo final das Dimensões dos CCO	30

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Género - Masculino	46
-------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1. Dados da GCompany sobre o gênero	46
Tabela 2. Idade	46
Tabela 3. Estado Civil – Casados	46
Tabela 4. Nível escolaridade – licenciatura concluída	46
Tabela 5. Tipo de Contrato – Contrato Efetivo	46
Tabela 6. Dados da GCompany sobre o tipo de contrato	46
Tabela 7. Experiência Profissional	47
Tabela 8. Antiguidade na empresa	47
Tabela 9. Percentagem de tempo no cliente	47
Tabela 10. Tabela com estatísticas de fiabilidade	48
Tabela 11. Tabela das estatísticas descritivas	48
Tabela 12. Tabela do diagnóstico de colinearidade	48
Tabela 13. Tabela das estatísticas dos resíduos	48
Tabela 14. Tabela das estatísticas descritivas	48
Tabela 15. Tabela do diagnóstico de colinearidade	49
Tabela 16. Tabela das estatísticas dos resíduos	49
Tabela 17. Tabela das estatísticas descritivas	49
Tabela 18. Tabela do diagnóstico de colinearidade	49
Tabela 19. Tabela das estatísticas dos resíduos	49
Tabela 20. Tabela das estatísticas descritivas	49
Tabela 21. Tabela do diagnóstico de colinearidade	50
Tabela 22. Tabela das estatísticas dos resíduos	50
Tabela 23. Tabela das estatísticas descritivas	50
Tabela 24. Tabela do diagnóstico de colinearidade	50
Tabela 25. Tabela das estatísticas dos resíduos	50

Introdução

No contexto de crise e mudanças económicas cada vez mais presentes na vida organizacional e social, surge a necessidade por parte das empresas de ter os seus colaboradores comprometidos.

O presente estudo aborda um tema central e de frequente debate, o compromisso organizacional, que consiste na identificação, no comprometimento e no empenho de um colaborador com a sua empresa. Embora sejam muitos os autores que estudam o compromisso organizacional, Meyer e Allen (1991) são uma referência indispensável devido ao seu modelo multidimensional do compromisso organizacional (afetivo, normativo e instrumental).

Ao estudo do compromisso organizacional aliou-se a análise de dois comportamentos opostos mas inerentes ao mesmo: as intenções de turnover e os comportamentos de cidadania organizacional.

As intenções de turnover são definidas como uma vontade deliberada e consciente para sair da organização. As intenções de turnover identificam-se como um dos mais fortes preditores para o próprio turnover (Egan *et al.*, 2004). O turnover, em si, envolve tanto o desejo individual de sair como uma avaliação dos resultados associados à saída da organização (Stanley *et al.*, 2013).

Os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos discricionários que não são reconhecidos diretamente pelo sistema de recompensas formal da organização mas que a sua agregação promove a funcionalidade efetiva da organização (Organ, 1988). A adoção destes comportamentos por parte dos trabalhadores promove um bom ambiente laboral que resultará numa melhoria efetiva para a organização.

A literatura é abundante no estudo do compromisso, na sua relação com as intenções de turnover e com os comportamentos de cidadania organizacional, mas não se torna tão predominante em examinar estes constructos nos trabalhadores em *outsourcing*.

Cada vez mais empresas colocam determinadas atividades em *outsourcing* para poderem alcançar a flexibilidade que o mercado exige e responderem às mudanças que este mesmo mercado lhes impõe (Fontinha *et al.*, 2012). As empresas com trabalhadores em *outsourcing* desejam o desenvolvimento de um forte compromisso que está relacionado com um baixo turnover, reflete-se numa maior satisfação no trabalho, numa maior performance e em fortes comportamentos de cidadania organizacional.

Elaborou-se um estudo de um caso numa empresa que oferece serviços em diferentes áreas, que na sua força de trabalho inclui trabalhadores em *outsourcing*. O objetivo consiste em estudar o compromisso organizacional, nomeadamente nos trabalhadores em *outsourcing*, e a relação entre o compromisso organizacional e as intenções de turnover e, por outro lado, a relação entre o compromisso organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, com o intuito de colmatar esta lacuna na literatura.

Na atual conjuntura surge a pertinência do presente estudo, uma vez que as organizações recorrem cada vez mais ao *outsourcing* para atividades da organização mas mesmo assim pretendem ter colaboradores completamente comprometidos.

O impacto da Gestão de Recursos Humanos no compromisso dos colaboradores é promissor, as suas práticas incentivam os colaboradores a manterem-se um ativo valioso e, assim, permitem que as empresas atinjam os seus objetivos. É essencial que os gestores de Recursos Humanos desempenhem um papel ativo no compromisso dos seus colaboradores.

O estudo divide-se em quatro capítulos. No capítulo 1 elabora-se uma revisão da literatura, com uma noção teórica do compromisso organizacional, breves noções do *outsourcing*, das intenções de turnover e dos comportamentos de cidadania organizacional. O capítulo 2 aborda as hipóteses teóricas e a metodologia utilizada, nomeadamente, o instrumento utilizado, o procedimento, a caracterização da empresa e da população inquirida. O capítulo 3 apresenta os resultados obtidos da aplicação dos questionários, da sua análise e a discussão de resultados. Por fim, no capítulo 4 resume-se as principais conclusões, apresenta-se as limitações do estudo e refere-se sugestões para pesquisas futuras.

Capítulo 1

1. Compromisso organizacional

1.1. Definição do conceito

No presente estudo optou-se por traduzir *organizational commitment* por compromisso organizacional, embora Nascimento *et al.* (2008), ao adaptarem o estudo do compromisso de Meyer e Allen (1991) ao contexto português, identifiquem *organizational commitment* como comprometimento organizacional.

No dicionário, a designação de compromisso envolve um acordo entre partes que abrange uma decisão e um ajuste mútuo. O comprometimento envolve o facto de se comprometer com algo e a responsabilidade perante esse acordo. Empenhamento também vem referenciado no dicionário como compromisso. Deste modo, fará todo o sentido utilizar o constructo de *compromisso* que abrange os dois conceitos anteriores: comprometimento e empenhamento.

Na literatura verifica-se que a sobreposição do conceito de compromisso organizacional com outros conceitos se tornou recorrente ao longo dos anos.

Um dos conceitos mais associado ao compromisso, incluído de forma explícita em algumas definições (Mowday *et al.*, 1979; Allen e Meyer, 1990), é o conceito de identificação organizacional. A sobreposição do compromisso e da identificação organizacional (Riketta, 2005) foi “clarificada” por Ashforth e Mael (1989) e Ashforth *et al.* (2008).

Ashforth e Mael (1989) distinguiram a identificação organizacional e o compromisso organizacional, referindo que a identificação é “*um constructo cognitivo perceptual que não está necessariamente associado com algum comportamento ou estado afetivo específico*” (Ashforth e Mael, 1989: 21). Corroborando, Ashforth *et al.* (2008) consideram que os constructos são definidos separadamente, sendo que o compromisso “*representa uma atitude positiva para com a organização: o eu e a organização permanecem entidades separadas*” (Ashforth *et al.*, 2008: 333) e a identificação define-se como uma unidade com a organização, reportando necessariamente para o autoconceito.

O compromisso também é associado ao conceito de lealdade descrito por Hirschman (1970) que exibiu um estudo notável – Exit, Voice and Loyalty (Saída, Voz e Lealdade). A saída representa os trabalhadores que optam por sair da organização, a voz representa os trabalhadores que verbalizam os seus sentimentos, e a lealdade representa os trabalhadores que são leais e comprometidos com a organização. Contudo, nem sempre a lealdade é benéfica, pois os trabalhadores ao serem demasiado leais

podem não verbalizar quando veem a organização a ir na direção errada. Segundo Hirschman (1970), uma organização precisa de ter trabalhadores leais e comprometidos, mas também trabalhadores que verbalizam os erros e as falhas, não deixando estes de ser menos comprometidos por verbalizarem o que sentem.

Outra abordagem interessante para os “problemas de compromisso” é a de Frank (1988) ao referir que o amor é a solução, uma vez que só o amor pode levar as pessoas a permanecerem numa relação, e *“as transações que mais requerem confiança são, muitas vezes, as que envolvem pessoas que se amam umas às outras”* (Frank, 1988: 197).

O apoio organizacional percebido e o contrato psicológico também são dois aspetos importantes para que um indivíduo se sinta totalmente comprometido com a organização. O apoio organizacional percebido consiste na perceção dos colaboradores de que a organização valoriza o seu trabalho, as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Baran *et al.*, 2012). O contrato psicológico envolve um contrato mútuo de direitos e deveres entre a organização e o colaborador com a premissa de que a organização cumpra com as obrigações acordadas (Lapalme *et al.*, 2011). O cumprimento destas obrigações no contrato psicológico pode motivar os trabalhadores a sentirem-se comprometidos e, inclusivamente, aumentar o esforço e os comportamentos de cidadania (Bal *et al.*, 2010).

O constructo de compromisso foi desenvolvido na literatura, distinguindo-se quer ao nível dos conceitos que engloba quer ao nível das sobreposições identificadas.

Ao longo dos anos, várias foram as revisões de literatura (cf. Mathieu e Zajac, 1990; Allen e Meyer, 1990; Meyer e Allen, 1991, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001) que procuraram clarificar este constructo. As primeiras definições abordavam um conceito unidimensional, como considera Becker (1960). Outras definições na literatura apontavam para um compromisso baseado na orientação para um determinado foco, neste caso a organização, com o qual o indivíduo se compromete.

Na última década houve desenvolvimentos no estudo do compromisso que se traduziram num reconhecimento significativo que este *“(a) pode assumir diferentes formas e (b) pode ser dirigido a vários alvos ou focos”* (Meyer *et al.*, 2004: 993).

O compromisso organizacional é considerado *“um estado psicológico que une o indivíduo à organização”* (Allen e Meyer, 1990: 4), ou pode ser definido como *“o grau de identificação de um indivíduo para com a sua organização”* (Mowday *et al.*, 1982: 226). Deste modo, as várias definições e medidas do compromisso organizacional possuem

em comum o facto de considerarem inerente ao compromisso a necessidade de existir um vínculo entre o indivíduo e a sua organização (Mathieu e Zajac, 1990).

Por fim, como referido por Mowday (1998), o compromisso é um constructo de grande importância tanto para as organizações como para os trabalhadores. As organizações beneficiam com trabalhadores comprometidos, pois, deste modo, reduzem as intenções de turnover, o próprio turnover e o absentismo, e podem aumentar potencialmente a sua performance. Os trabalhadores, ao manifestarem compromisso para com uma organização, investem numa relação positiva que lhes permite ver a organização como algo de significativo na sua vida.

1.1.1. Perspetivas atitudinal e comportamental do compromisso organizacional

Mowday *et al.* (1982) e Meyer e Allen (1991) abordam duas perspetivas diferentes do compromisso: a perspetiva atitudinal e a perspetiva comportamental.

Segundo Meyer e Allen (1991) a perspetiva atitudinal é constituída pelos antecedentes que desenvolvem o compromisso e pelas consequências que ocorrem desse compromisso. Como salientam Mowday *et al.* a perspetiva atitudinal do compromisso “*focaliza-se no processo através do qual o indivíduo é levado a pensar sobre a sua relação com a organização*” (Mowday *et al.*, 1982: 26).

Por outro lado, Meyer e Allen (1991) referem que a perspetiva comportamental foca a identificação do que deriva de cada comportamento, que ao ser exibido tende a ser repetido, e os efeitos que um comportamento tem na mudança de atitude. Neste sentido, a perspetiva comportamental “*relaciona-se com o processo pelo qual os indivíduos se sentem vinculados a uma dada organização e a forma como lidam com esta mesma situação*” (Mowday *et al.*, 1982: 26).

Meyer e Allen (1991) incorporam as duas abordagens no modelo que propõem devido à sua complementaridade.

A perspetiva atitudinal baseia-se no conceito racional, no sentido de exibir uma relação baseada em algo mais lógico e material. A perspetiva comportamental remete para o conceito emocional, no qual os indivíduos possuem um estado afetivo perante um determinado objeto onde focam a sua atenção, neste caso a organização (Pham, 2007).

1.1.2. Multidimensionalidade do compromisso organizacional

O compromisso foi avaliado como um constructo unidimensional (Becker, 1960; Mowday *et al.*, 1982; Wiener, 1982), porém, a partir dos anos 80 começou a ser

considerado como um constructo multidimensional (Angle e Perry, 1981; O'Reilly e Chatman, 1986; Penley e Gould, 1998; Allen e Meyer, 1990, 1991, 1997).

Becker (1960) considera o compromisso como algo instrumental, tendo por base as *side bets* – consequências e alternativas da ação – em que as transações entre o indivíduo e a organização são baseadas em recompensas e custos. Um indivíduo que investe na organização terá uma probabilidade menor de a abandonar, dados os custos irreparáveis que resultariam do seu abandono. Esta escolha de permanecer ou abandonar a organização é feita em função dos investimentos realizados e das alternativas disponíveis.

Mowday *et al.* (1982) avaliam o compromisso organizacional como a identificação de um indivíduo com uma organização e a sua participação nesta.

Wiener (1982), que considera o compromisso como algo normativo, define-o como o resultado das pressões normativas, estabelecidas pela organização, que são internalizadas. O comportamento do indivíduo reflete o que é moral, certo e está de acordo com estas pressões, atendendo aos interesses e objetivos organizacionais. Neste sentido, o compromisso torna-se uma obrigação moral pela qual o indivíduo se identifica com a organização através dos seus valores e missão, portanto, sente o dever de permanecer na organização.

Contudo, como ficou reconhecido (Angle e Perry, 1981; O'Reilly e Chatman, 1986; Meyer e Allen, 1991; Penley e Gould, 1998), o compromisso é um constructo multidimensional e os seus antecedentes, correlações e consequências variam nas suas dimensões (Meyer *et al.*, 2002).

No modelo de Angle e Perry (1981) o compromisso é diferenciado em dois: o compromisso com os valores organizacionais (defesa dos valores e objetivos da organização) e o compromisso de permanecer na organização (desejo de permanecer na organização).

O modelo multidimensional de O'Reilly e Chatman (1986), baseado no estudo de Kelman (1958), é explicado com base na atitude de um indivíduo para com a sua organização e como esta atitude se desenvolve. Deste modo, o compromisso pode adotar três formas diferentes, nomeadamente: 1) complacência, quando os indivíduos adaptam as atitudes e comportamentos em função de obter determinadas recompensas; 2) identificação, quando os indivíduos são influenciados para manterem relações satisfatórias com outros membros organizacionais; e 3) interiorização, quando os

indivíduos são influenciados a adotar atitudes e comportamentos congruentes com os seus próprios valores.

Um dos mais citados modelos multidimensionais do compromisso foi proposto por Meyer e Allen (1991), o “Modelo das Três Componentes do Compromisso”, onde o conceito de compromisso organizacional é decomposto em três componentes segundo a sua natureza. Designadamente: 1) compromisso afetivo, 2) compromisso normativo, e 3) compromisso instrumental.

Finalmente, entre os estudos mais relevantes que abordam a multidimensionalidade do compromisso, Penley e Gould (1998), tendo por base o estudo de Etzioni (1961), conceberam um modelo multidimensional em que discriminavam três formas de compromisso: 1) compromisso moral que consiste em aceitar e identificar-se com os objetivos da organização; 2) compromisso calculativo que consiste numa ligação estabelecida por meio da persuasão dos indivíduos para contribuírem para a organização; e 3) compromisso alienante que corresponde a uma ligação à organização apenas por pressão ambiental.

1.2. Modelo tridimensional de Meyer e Allen

Segundo Meyer e Allen (1991) existem três temas gerais em comum nas definições abordadas de compromisso: ligação afetiva para com a organização, obrigação de continuar na organização, e custos associados ao deixarem a organização.

A ligação afetiva do compromisso implica estar envolvido emocionalmente com a organização. Este envolvimento surge devido à partilha de objetivos, interesses e valores entre o indivíduo e a organização. Segundo Mowday *et al.* (1979) transmite-se na identificação individual com a organização e no seu envolvimento com esta, implicando o desejo de se manter na mesma.

Relativamente à obrigação, esta surge devido ao dever de permanecer na organização. O mesmo ocorre quando um colaborador considera ser moralmente correto permanecer na empresa, sem ter em conta a satisfação que a mesma lhe providencia (Marsh e Mannari, 1977). Neste sentido, o colaborador cumpre com os objetivos e interesses da organização porque considera ser o moralmente correto.

Em relação aos custos percebidos, esta ligação com a organização remete para o reconhecimento dos custos associados ao terminar essa ligação. Explicitamente, quanto um colaborador ficará a perder se a sua relação com a organização for suspensa. Kanter

(1968) refere que este compromisso ocorre quando há lucro associado em continuar a participar na organização e uma perda na saída da mesma.

Portanto, a partir destes três temas comuns nas definições de compromisso surgiram as três componentes do compromisso: o afetivo, o normativo e o instrumental (calculativo / de continuidade), que são a base do “Modelo das Três Componentes do Compromisso” de Meyer e Allen (1991).

No compromisso afetivo, os colaboradores sentem um carinho para com a organização e o seu trabalho, partilham os valores e a missão da organização. O compromisso normativo traduz a obrigação, dever e responsabilidade moral para com a organização. O compromisso instrumental é baseado num investimento pessoal que possibilite a obtenção de algum retorno.

O compromisso normativo é constituído por um elemento importante: a socialização. Este processo de socialização, estudado por autores como Durkheim (1978) e Parsons (1951), consiste no desenvolvimento dos indivíduos, na internalização de normas e valores, nomeadamente a aquisição dos valores organizacionais.

O compromisso instrumental transmite a premissa base da Teoria da Motivação de Vroom (1964), na qual um indivíduo é motivado se: o esforço que prevê realizar, conduzir a uma performance aceitável (expectativa), essa performance corresponder uma recompensa (instrumentalidade) e o valor dessa recompensa for considerado positivo (valência). Este compromisso também tem em conta a racionalidade instrumental de Weber, em que uma ação é baseada nos custos e benefícios.

O estado psicológico que o indivíduo possui, embora se diferencie na natureza de cada componente do compromisso, “(a) caracteriza a relação dos colaboradores com a organização, e (b) tem implicações na decisão de continuar ou descontinuar a filiação na organização” (Meyer e Allen, 1991: 67). Assim, a natureza do estado psicológico difere consoante o compromisso vivenciado ou o mais dominante.

Os estados psicológicos que caracterizam as três formas de compromisso são conceptualmente independentes, evocando estados psicológicos diferentes e, deste modo, pode-se considerar que cada colaborador pode experienciar todas as formas de compromisso em diversos graus, simultaneamente.

1.2.1. Antecedentes do compromisso organizacional

Ao nível dos antecedentes do compromisso organizacional optou-se por abordar cada uma das suas componentes separadamente, uma vez que não partilham os mesmos

antecedentes. Cada componente do compromisso organizacional possui os seus próprios antecedentes, o compromisso afetivo é o mais abordado na literatura e o que deriva de quatro categorias de antecedentes diferentes. Relativamente ao compromisso normativo são raros os estudos que abordam unicamente este compromisso e baseiam-se mais na teoria do que se colocam em prática. O compromisso instrumental é pouco estudado porque qualquer variável que aumente os custos percebidos poderá ser considerada um antecedente.

1.2.1.1. Antecedentes do compromisso afetivo

Nos antecedentes do compromisso afetivo, Meyer e Allen (1991) basearam-se em Mowday *et al.* (1982) que identificaram quatro categorias de antecedentes, nomeadamente, características pessoais, características estruturais, características relacionadas com o trabalho e experiências de trabalho.

Quanto às características pessoais (figura 1), determinadas variáveis ou disposições pessoais são identificadas como antecedentes do compromisso afetivo.

Necessidade de realização	Mathieu e Zajac (1990); Meyer e Allen (1991); Meyer <i>et al.</i> (2002); Zin e Fahd (2013); Mowday <i>et al.</i> (1982)
Afiliação	
Autonomia	
Ética pessoal de trabalho	
Autoeficácia	
Locus de controlo	
Interesse central de vida no trabalho	
Idade	Mowday <i>et al.</i> (1979); Rasool <i>et al.</i> (2013)
Género	
Educação	
Estado da carreira	
Estado civil	Zin e Fahd (2013)
Background educacional	Arora <i>et al.</i> (2012); Zin e Fahd (2013)

Figura 1. Características pessoais

Em alguns estudos, a ambiguidade da variável idade poderá ser a causa da falta de correlação com o compromisso, Zin e Fahd (2013) consideram que a idade pode ser facilmente confundida entre a idade real e os anos de experiência. Neste sentido, os trabalhadores mais velhos podem ter experiências de trabalho que sejam mais positivas que os trabalhadores mais novos. Angle e Perry (1981) consideram que o compromisso pode estar correlacionado positivamente com a idade, devido às oportunidades de empregabilidade se tornarem menos consideradas com a idade e educação.

As características estruturais, segundo Meyer e Allen (1991), estão ligadas à estrutura organizacional e, nesse sentido, o compromisso afetivo está relacionado com a descentralização da tomada de decisão e com a formalização das políticas e procedimentos. Por sua vez, Chen e Indartono (2011), ao investigarem a perceção das

manobras políticas como antecedente do compromisso, concluíram que a percepção das manobras políticas possui um efeito negativo no compromisso.

Nas características relacionadas com o trabalho (figura 2) identificaram-se várias características.

Orientação para objetivos	Joo e Parks (2010)
Cultura de aprendizagem da organização	
Desenvolvimento de feedback	
Aprendizagem contínua	
Aprendizagem em equipa	
Dar força	
Liderança estratégica	
Exigências do trabalho	Rasool <i>et al.</i> (2013)
Responsabilidade	Mathieu and Zajac (1990).
Envolvimento na aprendizagem	Arora <i>et al.</i> (2012)
Autonomia e responsabilidade	
Variedade no trabalho	
Identificação com as tarefas	
Clima organizacional	Noordin <i>et al.</i> (2010)

Figura 2. Características relacionadas com o trabalho

Segundo Joo e Parks (2010) o compromisso afetivo dos colaboradores aumenta quando a organização lhes proporciona estas características. Os colaboradores possuem uma maior ligação emocional, maior aceitação dos objetivos e valores organizacionais, maior desejo de se esforçarem pela organização e de se manterem na mesma.

Nas experiências de trabalho (figura 3) o “*compromisso desenvolve-se como resultado das experiências que satisfazem as necessidades dos trabalhadores e/ou que são compatíveis com os seus valores*” (Meyer e Allen, 1991: 70). Os indivíduos que possuam experiências de trabalho compatíveis com as suas disposições pessoais deverão exibir atitudes mais positivas no trabalho, comparando com os outros que não possuem experiências de trabalho compatíveis.

1) Variáveis que satisfazem as necessidades dos trabalhadores de se sentirem confortáveis na organização, física e psicologicamente:	Meyer e Allen (1991), baseando-se no estudo de Herzberg (1966)
Confirmação das expectativas formadas antes de entrar na organização	
Confiança organizacional	
Apoio organizacional	
Clareza de papel	
Consideração do supervisor	
2) Variáveis que contribuem para os sentimentos de competência do seu papel no trabalho:	
Realização	
Autonomia	
Desafios do trabalho	
Oportunidade de progressão e de autoexpressão	Meyer <i>et al.</i> (2002)
Participação na tomada de decisão	
Importância pessoal para a organização	
Experiências de trabalho	
Percepção de apoio organizacional	Aggarwal-Gupta <i>et al.</i> (2010)
Diferentes formas de justiça organizacional	
Liderança transformacional	Chen e Indartono (2011)
Apoio organizacional percebido	Sani (2013).
Percepção de equidade	
Percepção de justiça	

Figura 3. Experiências de trabalho

Por fim, Saks *et al.* (2007) encontraram uma relação positiva entre as táticas de socialização institucionalizadas e o compromisso afetivo. Ashforth *et al.* (2007) descobriram que a socialização institucionalizada possui um grande valor na capacidade de aprendizagem dos novos trabalhadores, no seu sentimento de pertença e compromisso para com a organização. Contudo, Filstad (2011) ao explorar a forma como as táticas de socialização afetam o compromisso afetivo, não encontrou uma relação significativa entre ambos os constructos. Considera-se que, embora os estudos anteriores (Saks *et al.*, 2007; Ashforth *et al.*, 2007) tenham confirmado essa relação, seria mais apropriado o estudo da socialização com o compromisso normativo, visto que a socialização organizacional permite ao indivíduo adquirir conhecimento social como as normas para pertencer à organização e assumir o seu papel organizacional, passando a ser um membro.

1.2.1.2. Antecedentes do compromisso normativo

Ao nível dos antecedentes do compromisso normativo, a literatura é mais teórica do que empírica. Wiener (1982) sugere que a obrigação de permanecer na organização pode resultar da interiorização das pressões normativas que os indivíduos sentem antes ou depois de entrarem na organização. Este compromisso pode surgir se a organização providenciar aos trabalhadores recompensas antecipadas ou suportar custos significativos ao proporcionar mais empregabilidade aos trabalhadores. Como consequência, os trabalhadores sentem-se na obrigação de retribuir e comprometem-se com a organização, pelo menos, até pagarem essa dívida.

Aggarwal-Gupta *et al.* (2010) referem que o sentimento de bem-estar psicológico está moderadamente relacionado com o compromisso normativo, portanto poderá influenciar a aceitação de normas e atitudes organizacionais, aumentar o sentido de obrigação e as ações benéficas para com a organização.

1.2.1.3. Antecedentes do compromisso instrumental

Nos antecedentes do compromisso instrumental, os estudos relacionam-se com os investimentos realizados e com a avaliação das alternativas. Para Meyer e Allen (1991) o compromisso instrumental depende do reconhecimento dos custos que estão associados à saída da organização e, por isso, qualquer variável que aumente os custos percebidos poderá ser considerada um antecedente. Saliente-se que não existem muitos estudos de antecedentes do compromisso instrumental.

1.2.2. Consequências do compromisso organizacional

Nos últimos anos o compromisso organizacional tem sido relacionado com diferentes comportamentos no trabalho, contrariando o que Meyer e Allen referiam inicialmente (1991). O compromisso organizacional está negativamente associado com o absentismo e as intenções de turnover da organização, mas encontra-se positivamente associado com a satisfação no trabalho, comportamentos de cidadania organizacional e performance no trabalho (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2002). Segundo Noordin *et al.* (2010) o conhecimento da relação existente entre clima organizacional e compromisso organizacional permite potencialmente reduzir o absentismo, o turnover e minimizar outros aspetos negativos do local de trabalho.

O compromisso afetivo e o compromisso normativo correlacionam-se com a satisfação no trabalho (Meyer *et al.* 2002; Lee *et al.*, 2010), a performance no trabalho (Wang *et al.*, 2010; Mahanta, 2012) o clima organizacional (Noordin *et al.*, 2010) e a justiça organizacional (Wang *et al.*, 2010), embora o compromisso normativo com uma correlação mais baixa. O compromisso normativo também se encontra relacionado com o comportamento inovador no trabalho (Lee *et al.* 2010).

O presente estudo explora a relação entre as diferentes componentes do compromisso com dois comportamentos importantes que influenciam a organização, as intenções de turnover e os comportamentos de cidadania organizacional, embora em sentidos opostos.

Meyer e Allen (1991) referem que a maioria dos estudos correlaciona o compromisso com o turnover, ou seja, a relação negativa entre compromisso e turnover. Meyer *et al.* (2002) comprovaram que as três componentes do compromisso organizacional se correlacionam negativamente com a intenção de turnover, e o próprio turnover.

A intenção de turnover é uma intenção séria que poderá levar os trabalhadores a procurar um novo trabalho, por vontade própria, e que fiquem motivados para sair da atual organização por não estarem satisfeitos com as suas condições de trabalho. Segundo Lee *et al.* (2012) a intenção de turnover está fortemente corelacionada com comportamentos efetivos de turnover, servindo a intenção de turnover como um sinal para o próprio turnover. Portanto, a intenção de turnover define-se como factor mediador entre a intenção de sair e a real saída da organização.

Wang *et al.* (2012) observam a intenção de turnover como o passo final para a real saída, esta intenção combina o descontentamento com o trabalho, o desejo de sair, a tendência de procurar outro trabalho e, por último, a possibilidade de encontrar outro trabalho. De acordo com Lee *et al.* (2012) os trabalhadores com um baixo nível de compromisso organizacional são os que recorrem mais ao turnover, devido à sua falta de identificação, de pertença na organização e da incompreensão da cultura organizacional.

Um elevado nível de compromisso afetivo traduz-se num baixo nível de intenções de turnover (Cho e Huang, 2012), a forte ligação emocional e social com a organização previne a saída da mesma. O compromisso afetivo é um dos preditores da intenção de turnover, sendo esta intenção um dos mais fortes precursores do turnover (Joo e Park, 2010; Rasool *et al.*, 2013).

Segundo Meyer e Allen (1991) as pesquisas realizadas para examinar a ligação entre o compromisso e o comportamento no trabalho, assim como a correlação positiva do compromisso com a performance individual ou grupal obtiveram resultado contraditórios. Neste sentido, Meyer e Allen (1991) consideravam que a relação entre qualquer componente do compromisso e o comportamento seria complicada de ser estudada. Contudo, os estudos apresentados demonstram resultados fiáveis das componentes do compromisso com os comportamentos e, principalmente, com os comportamentos de cidadania organizacional.

Os comportamentos de cidadania organizacional são discricionários, espontâneos e contribuem para a eficiência geral da organização (Mayfield e Taber, 2010). O comportamento de cidadania organizacional considera-se um comportamento altruísta, de cortesia e com sentido de responsabilidade, que se revê nas atitudes dos trabalhadores (Guo e Zhou, 2013).

Wang (2014) define o comportamento de cidadania organizacional como o comportamento adotado pelos trabalhadores que não é necessariamente recompensado ou requerido mas que é benéfico para a organização. Segundo Sani (2013) os comportamentos de cidadania organizacional vão além da influência dos mecanismos formais de incentivos.

Meyer *et al.* (2004) referem que a pesquisa, na área do comportamento, aponta para que o desempenho no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional possuam uma forte correlação positiva com o compromisso afetivo, e também em menos nível com o compromisso normativo. Sendo que o compromisso instrumental

não se encontra relacionado ou está negativamente relacionado com esses comportamentos (Meyer *et al.*, 2004).

Mahanta (2012) refere que o compromisso afetivo e o compromisso normativo são preditores do comportamento organizacional positivo como o aumento da performance no trabalho, domínio e assistência.

2. Trabalhadores em *outsourcing* e o compromisso organizacional

Relativamente ao estudo do compromisso no *outsourcing*, a literatura aborda todas as componentes, embora a maioria dos estudos se centre no compromisso afetivo (e.g. Fontinha *et al.*, 2012; Chambel e Castanheira, 2012; Lapalme *et al.* 2011; Connelly *et al.*, 2011).

Veitch e Cooper-Thomas (2009) examinaram as três componentes do compromisso e os fatores que os influenciam. O compromisso afetivo demonstra estar fortemente associado com as experiências de trabalho como recompensas, justiça processual e apoio percebido por parte da organização, mais possivelmente providenciadas pela organização cliente. O compromisso normativo está associado à internalização das normas organizacionais adquiridas através da socialização e com a receção de benefícios valorizados pelos trabalhadores, estes elementos possivelmente providenciados pela organização cliente. Por fim, o compromisso instrumental está associado aos investimentos pessoais realizados pelos trabalhadores ao nível do tempo e esforço despendido na organização e a perceção de alternativas de empregabilidade.

Assim, Veitch e Cooper-Thomas (2009) referem que o compromisso afetivo é o que se desenvolve mais rapidamente depois dos trabalhadores iniciarem o seu trabalho pois os elementos que consideram ser positivos na condição de trabalho temporário como a flexibilidade, superam os elementos negativos. Connelly *et al.* (2007) sugerem que o compromisso afetivo para com a organização correlaciona-se moderadamente com o compromisso afetivo para com o cliente. Os trabalhadores que possuem um maior compromisso afetivo para com a organização reproduzem esse compromisso para com o cliente.

Relativamente ao compromisso instrumental, a perceção dos trabalhadores que têm apoio organizacional por parte do cliente prediz também o compromisso instrumental para com a organização. “*Os trabalhadores em outsourcing podem de facto avaliar a sua empresa com base na qualidade das suas experiências com as suas organizações cliente*” (Connelly *et al.*, 2007: 333).

O estudo de Connelly *et al.* (2007) sugere que quando os trabalhadores ambicionam um trabalho temporário desenvolvem um compromisso afetivo para com a sua organização, se, por outro lado, ambicionam um trabalho permanente desenvolvem um compromisso instrumental para com a sua organização. Neste sentido, os trabalhadores que se sentem gratos pelas recompensas e alta qualidade/quantidade por parte da organização possuem um alto nível de compromisso afetivo. Os trabalhadores que involuntariamente se tornaram trabalhadores em *outsourcing* focam-se mais nas dificuldades em obter um trabalho permanente e possuem altos níveis de compromisso instrumental.

Capítulo 2 – Metodologia

2.1. Definição das hipóteses teóricas

Tendo como suporte a revisão teórica, sugerem-se as várias hipóteses teóricas:

As intenções de turnover refletem a intenção de um colaborador sair da sua organização. Portanto, um colaborador comprometido com a organização não irá manifestar uma intenção de turnover. Quando um colaborador possui um compromisso afetivo sente um carinho pela organização e pelo seu trabalho, partilha a visão, a missão e os valores organizacionais. Ao sentir-se bem na organização quererá permanecer na mesma e, nesse sentido, não terá intenções de turnover:

H1.1: O compromisso afetivo está negativamente relacionado com as intenções de turnover.

Um colaborador que possui um compromisso normativo revela um sentido de obrigação, de dever e também uma responsabilidade moral de permanecer na organização, por isso, não terá intenções de turnover:

H1.2: O compromisso normativo está negativamente relacionado com as intenções de turnover.

Quando um colaborador possui um compromisso instrumental, o seu foco é a obtenção de retorno após o seu investimento pessoal na organização, logo após este investimento o colaborador não exibirá intenções de turnover:

H1.3: O compromisso instrumental está negativamente relacionado com as intenções de turnover.

O compromisso afetivo possui uma influência significativa e positiva nos comportamentos de cidadania organizacional (Huang *et al.*, 2012). Este compromisso possui a relação mais forte com resultados organizacionais como os comportamentos de cidadania organizacional (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002). Os colaboradores que são afetivamente comprometidos com a organização têm um sentimento de pertença

e de forte identificação organizacional, abraçando comportamentos que melhorem o ambiente organizacional e sejam benéficos para a organização:

H2.1: O compromisso afetivo está positivamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional.

Yucel (2012) considera que o compromisso normativo possui uma correlação positiva com comportamentos no trabalho como os comportamentos de cidadania organizacional. Segundo Meyer e Allen (1997) estes trabalhadores com compromisso normativo podem não exibir o mesmo entusiasmo e envolvimento que os trabalhadores com compromisso afetivo, mas consideram importante a realização com o trabalho. Os colaboradores com compromisso normativo sentem a responsabilidade e o dever para com a organização e também sentem uma obrigação de ter estes comportamentos:

H2.2: O compromisso normativo está positivamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional.

Segundo Huang *et al.* (2012) o compromisso instrumental possui uma influência não significativa nos comportamentos de cidadania organizacional. Este compromisso não possui relações ou correlaciona-se negativamente com os comportamentos de cidadania organizacional (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002). Os colaboradores com um compromisso instrumental baseiam a sua relação com a organização no retorno que irão obter e, portanto, não sentem a necessidade de abraçar estes comportamentos, pois não pretendem investir na organização apenas retirar benefícios da mesma:

H2.3: O compromisso instrumental está negativamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional.

Sugere-se que os trabalhadores ao passarem a maior parte do seu tempo no cliente sentir-se-ão mais identificados com o cliente e terão um menor compromisso afetivo pois será menor o seu desejo de partilhar a missão e a visão da organização:

H3.1: Quanto maior o tempo passado no cliente menor o Compromisso Afetivo.

Propõe-se que os trabalhadores que passam a maior parte do seu tempo no cliente se sentem mais identificados com o mesmo e terão um menor compromisso normativo porque terão um menor sentimento de dever, obrigação e responsabilidade moral para com a organização:

H3.2: Quanto maior o tempo passado no cliente menor o Compromisso Normativo.

Prevê-se que os trabalhadores ao passarem a maior parte do seu tempo no cliente sentir-se-ão mais identificados com o cliente e terão um maior compromisso instrumental (para com a sua organização) que está associado a obtenção de algum benefício, como por exemplo o salário que a organização providencia:

H3.3: Quanto maior o tempo passado no cliente maior o Compromisso Instrumental.

Com o intuito de analisar a relação destes trabalhadores com as consequências do compromisso organizacional abordadas, fundamenta-se que os trabalhadores que passam a maior parte do seu tempo no cliente irão exibir maiores intenções de turnover para com a sua organização devido à falta de identificação com esta organização e, por exemplo, com o desejo de passarem a trabalhar exclusivamente no cliente:

H3.4: Quanto maior o tempo passado no cliente maior as intenções de turnover.

Por outro lado, sugere-se que os trabalhadores ao passarem a maior parte do seu tempo no cliente irão também exibir menores comportamentos de cidadania organizacional devido a esta falta de identificação e por não sentirem que devem adotar comportamentos voluntários que beneficiam a organização:

H3.5: Quanto maior o tempo passado no cliente menor os comportamentos de cidadania organizacional.

2.2. Instrumento de recolha

Com o objetivo de estudar o Compromisso Organizacional, os Comportamentos de Cidadania Organizacional e as Intenções de Turnover realizou-se um estudo de um caso e efetuou-se uma análise destes fenómenos nos trabalhadores em *outsourcing*.

Primeiro procedeu-se a uma breve pesquisa documental que serviu para conhecer melhor a realidade da empresa e ter contacto com a população a estudar, e seguiu-se a implementação de questionários.

Nos inquéritos por questionários pretendeu-se obter informações quanto às variáveis consideradas de interesse para poder testar as hipóteses teóricas propostas. Os inquéritos são um método de investigação que envolve “*a administração de questionários a uma população que está a ser estudada e a análise estatística das suas respostas de modo a encontrar padrões ou regularidades*” (Giddens, 2007: 694).

O inquérito (Anexo I) é composto por dois grupos: (1) grupo sociodemográfico composto por 11 itens, nomeadamente: o género, a idade, o estado civil, o nível de escolaridade concluído, o tipo de contrato, a experiência profissional, a antiguidade na empresa, a função, a empresa, a localização e o tempo nas empresas cliente; e (2) grupo sobre o compromisso organizacional, as intenções de turnover e os comportamentos de cidadania organizacional, variáveis medidas através de um total de 38 itens avaliados através de escalas de Likert.

Medidas para o compromisso organizacional:

Para medir o compromisso organizacional utilizou-se a escala desenvolvida por Meyer e Allen (1997) constituída por 19 itens e que possui três subescalas que correspondem ao compromisso afetivo, normativo e instrumental. A subescala afetiva é constituída por seis itens, a subescala normativa é constituída por seis itens e a subescala instrumental possui sete itens. Os itens têm como opção de resposta uma escala de Likert de 7 pontos (1: discordo totalmente e 7: concordo totalmente).

Os 19 itens das três subescalas foram introduzidos no questionário de forma aleatória, de modo a que os itens de cada subescala não estivessem todos seguidos.

Medidas para as intenções de turnover:

Na medição das intenções de turnover utilizou-se a escala que Mobley (1987) desenvolveu, constituída por 10 itens e a qual se avalia numa escala de Likert de 5 pontos (1: discordo totalmente e 5: concordo totalmente).

Medidas para os comportamentos de cidadania organizacional:

Para os comportamentos de cidadania organizacional adotou-se a escala de Dimitriades (2007) que possui 7 itens e é avaliado numa escala de Likert de 5 pontos (1: discordo totalmente e 5: concordo totalmente).

Embora o desportivismo e cortesia não sejam medidos na escala de Dimitriades (2007), segundo Morrison (1996) estes também caracterizam os comportamentos de cidadania organizacional e por isso foram incluídas no questionário (parte II, questão 3, itens 8 e 9). Morrison (1996) refere que o desportivismo e a cortesia são duas dimensões que podem assegurar a qualidade do serviço e afetar a qualidade de interações entre os trabalhadores. Adicionaram-se, assim, mais dois itens para medir estas componentes do constructo à escala de Dimitriades (2007), tendo em conta Morrison (1996).

A escala final dos comportamentos de cidadania organizacional é constituída por 9 itens e é avaliado numa escala de Likert de 5 pontos (1: discordo totalmente e 5: concordo totalmente).

2.3. Procedimento

Inicialmente solicitou-se a autorização da empresa para o auxílio neste estudo, o qual foi consentido. Neste sentido, realizou-se um questionário para recolher a informação necessária junto dos colaboradores desta empresa.

Antes da implementação do questionário, enviou-se o mesmo para a HR Expert da GCompany (nome fictício) para aceitação, da qual não resultou qualquer alteração. A implementação do questionário foi realizada de duas formas distintas: 1) por *email*, para todos os colaboradores que tivessem acesso ao mesmo; 2) entregues em mão, para os colaboradores que não têm acesso ao *email* e estão localizados em zonas geográficas mais distantes. A entrega dos questionários em mão foi realizada pelos *managers* da zona, devido à impossibilidade de deslocação aos locais de entrega. Estes questionários foram entregues em envelopes fechados com uma folha com as instruções, onde se indicava que a pessoa responsável pelos mesmos deveria recolher todos os questionários em simultâneo, sem ler, e coloca-los novamente em envelopes fechados.

Assim, a divulgação que foi feita por correio eletrónico, através da disponibilização do questionário numa plataforma online (LimeSurvey), foi complementada por uma divulgação em formato de papel.

De um potencial total de 904 colaboradores, contactados via e-mail, obtiveram-se apenas 234 respostas completas. Dos 250 questionários que foram entregues em mão, receberam-se apenas 69 questionários completos, perfazendo um total de 303 questionários. Retirando-se os questionários com *missing values* e os *outliers*, obtiveram-se 250 colaboradores inquiridos num universo de 1146 colaboradores desta organização. A taxa de resposta obtida foi de 21,8%.

O processo de implementação do questionário decorreu de 20 de maio a 06 de junho de 2014 e solicitou-se a participação dos colaboradores no mesmo, para o questionário *online* através de três comunicados por parte do departamento de Marketing (um inicial e mais dois para relembrar os colaboradores) – um por cada semana de implementação.

Os dados estatísticos recolhidos foram tratados com o SPSS (Statistical Package of Social Science) versão 22.0 para o Windows e a ferramenta AMOS do SPSS.

Antes da aplicação final dos inquéritos por questionário procedeu-se à realização de um pré-teste a 10 indivíduos, que não reportaram dificuldade na resposta às questões apresentadas e que validaram o instrumento de medida para os objetivos do trabalho e de modo a garantir a fiabilidade dos mesmos.

2.4. Caracterização da empresa

A empresa deste estudo é de origem portuguesa e atua no setor das Tecnologias de Informação e Comunicação. Atualmente tem escritórios em 5 países: Portugal,

Espanha, Angola, Polónia e Brasil. O crescimento dos últimos anos faz desta empresa uma das mais sólidas do setor, sendo cotada em bolsa (NYSE Euronext Lisbon).

Os seus projetos nacionais e internacionais estão distribuídos por vários setores: Saúde, Telecomunicações, Banca, Comércio, Indústria e Administração Pública. Esta empresa é líder no desenvolvimento e implementação de sistemas de informação em clínicas, hospitais e farmácias, bem como na implementação de soluções de ERP.

O seu principal objetivo é fornecer aos seus clientes as mais modernas tecnologias, sendo que a sua oferta se encontra segmentada em quatro pilares principais: Energia, Farmácia, Engenharia e Consultoria e Serviços.

2.5. Caracterização da população

A população é não probabilística intencional (Maroco, 2011) e é constituída por 250 colaboradores, sendo a maioria (54%) do género masculino (Anexo II). Relativamente à faixa etária, quase metade dos inquiridos (48%) se situam entre os 31 e os 40 anos; 32, 8% possuem uma idade inferior aos 30 anos; 18,4% situam-se entre os 41 e os 50 anos e 0,8% possuem mais de 51 anos.

No que se refere ao nível máximo de escolaridade concluído, 29,2% dos inquiridos possuem o ensino secundário; 6% possuem bacharelato; 50% são licenciados; 11,2% são mestres e 0,4% possuem doutoramento.

No que respeita ao tipo de contrato celebrado, 0,6% possuem um contrato temporário com a empresa, 13,2% possuem um contrato a termo determinado e 78% celebraram um contrato a termo indeterminado com a empresa.

Quanto à antiguidade na empresa, mais de metade dos inquiridos tem 5 anos ou menos (57, 2%), 20% dos inquiridos têm entre 6 a 10 anos, 16% têm entre 11 a 15 anos, 4,4% têm entre 16 a 20 anos, 1,2% têm entre 21 a 25 anos e, por fim, 0,4% estão na empresa há mais de 26 anos. No que respeita aos colaboradores com uma antiguidade inferior a 6 anos (que abrange mais de metade dos inquiridos) verifica-se que 29,6% estão na empresa há um ano ou menos, 7,2% estão há 2 anos, 12% estão há 3 anos, 4,8% estão na empresa há 4 anos, e 3,6% dos inquiridos está na empresa há 5 anos.

Capítulo 3 – Resultados

Validação do Modelo de Meyer e Allen (1991)

Pretende-se medir as subescalas do compromisso organizacional, medindo a sua componente afetiva, normativa e instrumental. E, deste modo, verificar se o estudo de

Meyer e Allen (1991) é validado no contexto português e perante a população deste estudo. Com este intuito realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A AFC é uma equação estrutural de modelagem que aborda modelos de avaliação, ou as relações entre medidas observáveis (indicadores) e variáveis latentes (fatores) (Brown, 2006). Portanto, a AFC é uma metodologia que permite testar o indicado na literatura.

Na figura 1 verifica-se que o compromisso afetivo e o compromisso normativo são positivamente correlacionados (0,73), confirmando o estudo de Meyer e Allen (1991). Relativamente à relação entre o compromisso normativo e instrumental também se encontrou uma correlação de 0,43. Não se verifica a ausência de relação entre estas duas componentes (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Observa-se igualmente uma correlação positiva (0,21) entre o compromisso instrumental e o compromisso afetivo, ainda que em menor grau.

Relativamente aos *loadings* das diferentes componentes do compromisso com as variáveis que fazem parte do modelo, este apresenta *loadings* inferiores a 0,7 o que não é recomendado (Maroco, 2011).

Tal como o estudo de Nascimento *et al.* (2008) também este estudo não permite validar, na sua totalidade, o modelo de compromisso organizacional proposto por Meyer e Allen (1991).

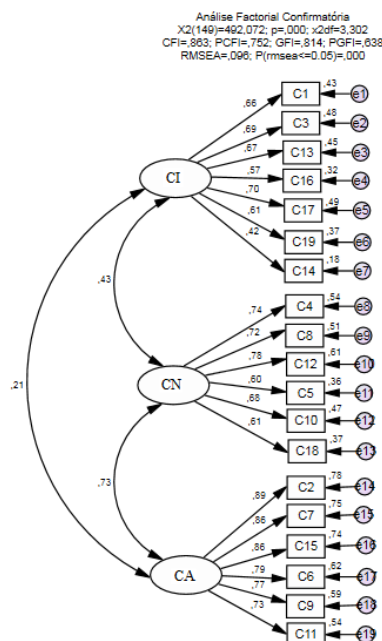


Figura 4. Path inicial da AFC

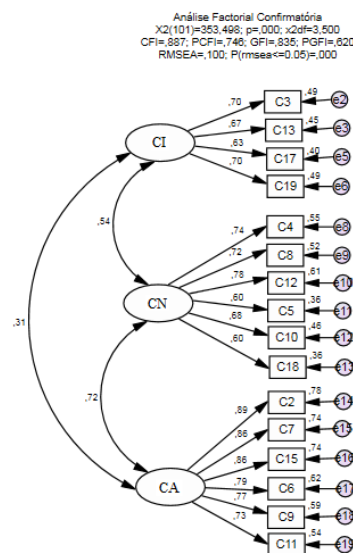


Figura 5. Path final da AFC

A figura 2 apresenta o modelo que se seguirá no presente estudo, no qual a escala do Compromisso Organizacional também é definida pelas suas 3 subescalas. A subescala do Compromisso Afetivo é composta por 6 itens, a subescala do

Compromisso Normativo é composta por 6 itens e a subescala do Compromisso Instrumental é composta por 4 itens. A subescala afetiva e a normativa foram validadas (Meyer e Allen, 1997), porém a subescala do compromisso instrumental não foi integralmente validada.

Os *loadings* que apresentavam valores inferiores ou iguais a 0,5 foram retirados por prejudicarem o modelo (Maroco, 2011), neste caso, retirou-se o C14 e seguiram-se o C1 e o C16. Deste modo, o modelo criado apresenta *loadings* consistentes. Contudo, como foi referido, não foi possível com os dados recolhidos confirmar integralmente o modelo teórico de Meyer e Allen (1991).

Realizou-se também uma Análise Fatorial Exploratória. Porém, os resultados não se diferenciaram muito dos que foram obtidos na AFC.

Fiabilidade das escalas (Consistência interna)

Com o propósito de garantir a consistência interna dos instrumentos utilizados, seguiu-se o método baseado no Alfa de Cronbach. Segundo Pestana e Gageiro (2008) quanto mais próximo o valor de alfa de Cronbach estiver de 1, maior é a consistência interna dos itens analisados, nomeadamente: o valor de 0,7 é um indicador razoável, o valor de 0,8 é um bom indicador e o valor 0,9 é considerado um indicador excelente. Dado que este estudo usa escalas já desenvolvidas e aplicadas em outros trabalhos de pesquisa, este método permite avaliar a fiabilidade do instrumento de medição através do conjunto de itens que são esperados para medir o mesmo constructo ou dimensão teórica, assumindo que os itens do questionário utilizado (mensurados numa escala de *Likert*) medem o mesmo constructo e são altamente correlacionados.

Na escala do compromisso organizacional, composta por 19 itens, cada subescala é composta da seguinte forma: a) a subescala do Compromisso Afetivo é composta por 6 itens, invertendo-se os itens 2, 7 e 15 (correspondendo ao 3, 5 e 14 do questionário) de forma seguir a escala original; b) a subescala do Compromisso Normativo é composta por 6 itens, invertendo-se o item 5 (correspondendo ao 11 do questionário) de forma seguir a escala original; e c) a subescala do Compromisso Instrumental é composta por 7 itens.

Na análise de cada subescala realizou-se uma reabilitação de fidelidade interna, procedendo a uma eliminação de itens que apresentavam valores de correlação inferior a 0,6 e colocavam em causa a consistência interna do modelo (Maroco, 2011).

Relativamente à subescala do Compromisso Afetivo composta por seis itens, o valor considera-se excelente ($\alpha=0.923$). A subescala do Compromisso Normativo composta por seis itens, também se obteve um valor bom ($\alpha=0.839$). A subescala do Compromisso Instrumental composta por seis itens, após ter sido retirado um item (14), obteve-se um valor bom ($\alpha=0.812$). (Anexo III).

A escala das Intenções de Turnover composta por 10 itens, após se retirarem os restantes cinco itens (6, 7, 8, 9 e 10), obteve-se um valor bom ($\alpha=0.893$). Ao nível da escala do Comportamentos de Cidadania Organizacional composta por 9 itens, após se retirarem os restantes quatro itens (1, 7, 8 e 9), obteve-se um valor bom ($\alpha=0.823$).

Os itens retirados foram excluídos para melhorar a consistência interna, a exclusão destes itens foi indicada pelo próprio SPSS na opção “itens a excluir”.

Correlação entre as componentes do compromisso (Coeficiente Rho de Spearman)

Correlações			
	Compromisso Afetivo	Compromisso Normativo	Compromisso Instrumental
Compromisso Afetivo	1,000	,639**	,140*
Compromisso Normativo	,639**	1,000	,300**
Compromisso Instrumental	,140*	,300**	1,000

* A correlação é significativa no nível 0,10

** A correlação é significativa no nível 0,01

*** A correlação é significativa no nível 0,001

N = 250

Figura 6. Correlação entre as componentes do compromisso

Observando-se as correlações das componentes do compromisso verifica-se que são todas positivas e estão correlacionadas. O Compromisso Afetivo possui uma relação significativa com o Compromisso Instrumental (0,140) e o Compromisso Normativo (0,639), embora com o Compromisso Normativo possua uma maior significância. O Compromisso Normativo também possui uma relação significativa com o Compromisso Instrumental (0,300) e com o Compromisso Afetivo (0,639). Como referido anteriormente, o Compromisso Instrumental possui uma relação significativa com o Compromisso Afetivo (0,140) e com o Compromisso Normativo (0,300).

Teste de Hipóteses (Regressão Linear Múltipla)

A Regressão Linear Múltipla (RLM) é uma técnica estatística que permite, com base nos dados recolhidos, descrever, inferir e analisar a relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2008). O procedimento utilizado no modelo foi o *Stepwise (backward elimination)*, que consiste na análise da significância da variável independente e na eliminação das variáveis que

não tenham uma capacidade de explicação significativa (Pestana & Gageiro, 2008). Assim, eliminou-se manualmente uma a uma as variáveis de controlo sem significância estatística e que prejudicassem a qualidade dos modelos (medida pelo R^2 ajustado).

A aplicação da regressão linear necessita da verificação de pressupostos – 1) linearidade da relação entre variável dependente e variáveis independentes; 2) independência das variáveis explicativas (inexistência de multicolinearidade); 3) variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo; 4) variância constante das variáveis aleatórias residuais; 5) independência das variáveis aleatórias residuais; 6) distribuição normal das variáveis aleatórias residuais. Se houver violação dos mesmos, o modelo pode ser posto em causa. Não se detetou a violação de tais pressupostos (Anexo III), inclusivamente na análise dos resíduos.

No modelo 1 pretende-se testar a relação entre a Percentagem de tempo no cliente e cada componente do compromisso – afetivo, normativo e instrumental. Incluem-se as seguintes variáveis de controlo: Género Masculino (recodificada: 0 – feminino, 1 – masculino), Idade, Com Companheiro(a) (recodificada: 0 – sem companheiro(a), 1 – com companheiro(a)), Contrato Efetivo (recodificada: 0 – a prazo/determinado, 1 – efetivo), Experiência Profissional, Antiguidade na empresa e Licenciatura Concluída (recodificada: 0 – sem licenciatura, 1 – licenciatura concluída).

Por razões de parcimónia do modelo retiraram-se sucessivamente as variáveis de controlo com menos significância estatística e que prejudicavam a qualidade das várias regressões do modelo 1 – licenciatura concluída e idade (compromisso afetivo), género masculino e a experiência profissional (compromisso normativo), e antiguidade na empresa, contrato efetivo e com companheiro(a) (compromisso instrumental).

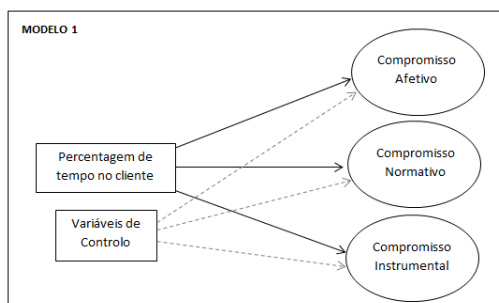


Figura 7. Modelo 1

Nos modelos 2 e 3, procura-se verificar a relação entre a Percentagem de tempo no cliente e cada componente do compromisso – afetivo, normativo e instrumental – com as Intenções de Turnover e Comportamentos de Cidadania Organizacional, respetivamente. Após se encontrar uma relação entre estas variáveis pretende-se

confirmar se se mantem esta relação. Não obstante, considerámos importante introduzir as seguintes variáveis de controlo utilizadas no modelo anterior: Género Masculino, Idade, Com Companheiro(a), Contrato Efetivo, Experiência Profissional, Antiguidade na empresa e Licenciatura Concluída.

Por razões de parcimónia, retiraram-se sucessivamente as variáveis de controlo com menos significância estatística e que prejudicavam a qualidade dos modelos – contrato efetivo, experiência profissional e licenciatura concluída (modelo 2), e licenciatura concluída, idade, com companheiro(a) e género masculino (modelo 3).

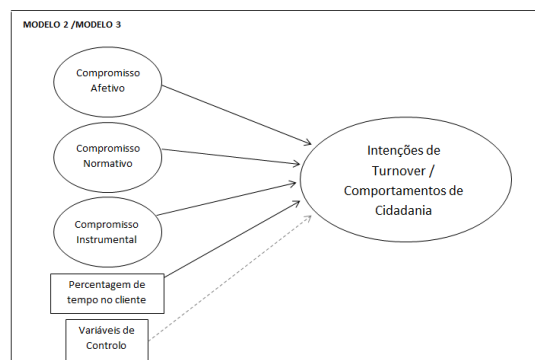


Figura 8. Modelo 2 e 3

Modelo 1:

Relação entre Percentagem de tempo no cliente e Compromisso Afetivo

Para testar a significância do modelo (figura 9) recorreu-se ao teste F da ANOVA. Com um nível de significância ao teste F inferior a 0,001 ($F(6,209) = 5,714; p = 0,000$), concluímos que o modelo se ajusta aos dados.

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Alteração de R quadrado	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson
						Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,375 ^a	,141	,116	1,452	,141	5,714	6	209	,000	,682

a. Preditores: (Constante), Antiguidade na empresa, Género Masculino, Percentagem de tempo no cliente, Com Companheiro(a), Contrato Efetivo, Experiência profissional

b. Variável Dependente: Compromisso Afetivo

Figura 9. Resumo do Modelo

Da análise resultou o seguinte modelo:

$$CA = 4,527 - 0,010PTC - 0,117GM - 0,137C + 0,451CE + 0,035EP + 0,012AE + \varepsilon$$

Com base nos coeficientes obtidos e nas significâncias, pode-se afirmar que o aumento de uma unidade na Percentagem de tempo no cliente resulta num decréscimo médio de 0,010 no valor do Compromisso Afetivo e o aumento de uma unidade na Experiência profissional implica um aumento de 0,035 no valor do Compromisso Afetivo. Sendo estas as variáveis que possuem os efeitos significativos na escala de *likert* do Compromisso Afetivo.

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	4,527	,263		17,183	,000
	Porcentagem de tempo no cliente	-,010	,002	-,303	-4,581	,000
	Gênero Masculino	-,117	,199	-,038	-,589	,557
	Com Companheiro(a)	-,137	,223	-,044	-,613	,540
	Contrato Efetivo	,451	,288	,118	1,569	,118
	Experiência profissional	,035	,017	,175	2,030	,044
	Antiguidade na empresa	,012	,023	,043	,516	,607

a. Variável Dependente: Compromisso Afetivo

Legenda: $p\text{-value} < 0,10$ *; $p\text{-value} < 0,01$ **; $p\text{-value} < 0,001$ ***

Figura 10. Coeficientes da Regressão Linear Múltipla

Portanto, este resultado suporta a **H3.1** “Quanto maior o tempo passado no cliente menor o Compromisso Afetivo”, confirma-se esta hipótese teórica ($p < 0,10$). O Compromisso Afetivo corresponde à partilha de valores e da missão da organização, por isso quanto maior a proporção de tempo que estes trabalhadores estiverem a trabalhar no cliente menor a identidade com a missão e visão da sua própria organização.

Relação entre Percentagem de tempo no cliente e Compromisso Normativo

Novamente, para testar a significância do modelo (figura 11) recorreu-se ao teste F da ANOVA. Com um nível de significância ao teste F inferior a 0,10 ($F(6,213) = 3,538$; $p = 0,000$), concluímos que o modelo se ajusta aos dados.

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	Durbin-Watson
1	,301 ^a	,091	,065	1,314	,091	3,538	6	213	,002	1,359

a. Preditores: (Constante), Licenciatura Concluída, Com Companheiro(a), Percentagem de tempo no cliente, Contrato Efetivo, Idade, Antiguidade na empresa

b. Variável Dependente: Compromisso Normativo

11. Resumo do Modelo

Da análise resultou o seguinte modelo:

$$CN = 3,321 - 0,006PTC + 0,046I - 0,197C + 0,328CE - 0,055AE - 0,225LC + \varepsilon$$

Tendo por base os coeficientes obtidos e as significâncias, pode-se afirmar que o aumento de uma unidade na Percentagem de tempo no cliente resulta num decréscimo médio de 0,006 no valor do Compromisso Normativo, o aumento de uma unidade na Antiguidade na empresa implica um decréscimo de 0,055 no valor do Compromisso Normativo e o aumento de uma unidade na Idade implica um aumento de 0,046 no valor do Compromisso Normativo. A Percentagem de tempo no cliente, a Antiguidade na empresa e a Idade possuem efeitos significativos no Compromisso Normativo.

		Coeficientes ^a				
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	3,321	,529		6,272	,000
	Percentagem de tempo no cliente	-,006	,002	-,209	-3,028	,003
	Idade	,046	,016	,254	2,936	,004
	Com Companheiro(a)	-,197	,200	-,072	-,986	,325
	Contrato Efetivo	,328	,259	,098	1,269	,206
	Antiguidade na empresa	-,055	,021	-,228	-2,577	,011
	Licenciatura Concluída	-,225	,211	-,079	-1,069	,286

a. Variável Dependente: Compromisso Normativo

Legenda: $p\text{-value} < 0,10$ *; $p\text{-value} < 0,01$ **; $p\text{-value} < 0,001$ ***

Figura 12. Coeficientes da Regressão Linear Múltipla

Portanto, este resultado suporta a **H3.2** “*Quanto maior o tempo passado no cliente menor o Compromisso Normativo*”, confirma-se esta hipótese teórica ($p < 0,10$). O Compromisso Normativo corresponde à obrigação, ao dever e à responsabilidade moral para com a organização, por isso quanto maior a proporção de tempo que estes trabalhadores estiverem a trabalhar no cliente menor a obrigação, dever e responsabilidade para com a sua própria organização.

Relação entre Percentagem de tempo no cliente e Compromisso Instrumental

Para testar a significância (figura 13) recorreu-se ao teste F da ANOVA. Com um nível de significância ao teste F inferior a 0,10 ($F(5,217) = 8,689$; $p = 0,000$), concluímos que o modelo se ajusta aos dados.

Resumo do modelo ^b									
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Alteração de R quadrado	Estatísticas de mudança			Durbin-Watson
						Alteração F	df1	df2	
1	,408 ^a	,167	,148	1,204	,167	8,689	5	217	1,920

a. Preditores: (Constante), Licenciatura Concluída, Género Masculino, Percentagem de tempo no cliente, Idade, Experiência profissional

b. Variável Dependente: Compromisso Instrumental

Figura 13. Resumo do Modelo

Da análise resultou o seguinte modelo:

$$CI = 3,715 - 0,001PTC - 0,708GM + 0,032I - 0,029EP - 0,875LC + \varepsilon$$

Com base nos coeficientes obtidos e nas significâncias, pode-se afirmar que o aumento de uma unidade no Género Masculino resulta num decréscimo médio de 0,708 no valor do Compromisso Instrumental e o aumento de uma unidade na Licenciatura concluída implica um decréscimo de 0,875 no valor do Compromisso Instrumental. Porém, a Percentagem de tempo no cliente não produz efeitos significativos.

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.
		B	Erro Padrão	Beta	t	
1	(Constante)	3,715	,579		6,421	,000
	Porcentagem de tempo no cliente	-,001	,002	-,038	-,596	,552
	Gênero Masculino	-,708	,163	-,270	-4,351	,000
	Idade	,032	,021	,185	1,549	,123
	Experiência profissional	-,029	,021	-,169	-1,378	,170
	Licenciatura Concluída	-,875	,188	-,321	-4,651	,000

a. Variável Dependente: Compromisso Instrumental

Legenda: $p\text{-value} < 0,10$ *; $p\text{-value} < 0,01$ **; $p\text{-value} < 0,001$ ***

Figura 14. Coeficientes da Regressão Linear Múltipla

Portanto, este resultado não suporta a **H3.3** “Quanto maior o tempo passado no cliente maior o Compromisso Instrumental”, não se confirma esta hipótese teórica ($p > 0,10$). O Compromisso Instrumental baseia-se num investimento pessoal que possibilite a obtenção de algum retorno, contudo não se pode concluir que quanto maior a proporção de tempo que estes trabalhadores estiverem a trabalhar no cliente maior será o seu compromisso, unicamente, com base no retorno que obterão (por exemplo: salário) da sua própria organização.

Modelo 2: Relação entre Percentagem de tempo no cliente, Compromisso Organizacional e Intenções de Turnover

A variação das Intenções de Turnover (figura 15) é explicada pelo Compromisso Afetivo, Compromisso Normativo, Compromisso Instrumental Percentagem de tempo no cliente, Gênero Masculino, Idade, Com Companheiro (a) e Antiguidade na empresa.

Para testar a significância recorreu-se ao teste F da ANOVA. Com um nível de significância ao teste F inferior a 0,001 ($F(8,217) = 22,605; p = 000$), concluiu-se que o modelo se ajusta aos dados.

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	Durbin-Watson
1	,674 ^a	,455	,434	,755	,455	22,605	8	217	,000	2,014

a. Preditores: (Constante), Antiguidade na empresa, Gênero Masculino, Compromisso Normativo, Percentagem de tempo no cliente, Com Companheiro (a), Compromisso Instrumental, Idade, Compromisso Afetivo

b. Variável Dependente: Intenções Turnover

Figura 15. Resumo do Modelo

Da análise resultou o seguinte modelo:

$$IT = 5,443 - 0,181CA - 0,326CN + 0,013CI - 0,002PTC - 0,173GM - 0,017I + 0,166C + 0,013AE + \varepsilon$$

Com base nos coeficientes obtidos e nas significâncias, pode-se afirmar que o aumento de uma unidade no Compromisso Afetivo implica um decréscimo de 0,181 e o aumento de uma unidade no Compromisso Normativo resulta num decréscimo médio de 0,326 no valor das Intenções de Turnover, estabelecendo-se uma relação negativa entre duas das três subescalas do Compromisso Organizacional e as Intenções de Turnover. O

aumento de uma unidade na Percentagem de tempo no cliente resulta num decréscimo de 0,002 no valor das Intenções de Turnover.

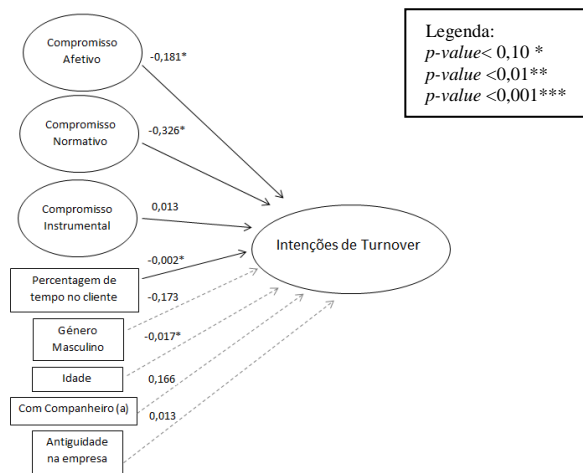


Figura 16. Modelo final das Dimensões das IT

Assim, os resultados suportam empiricamente as seguintes hipóteses:

A **H1.1** “*O compromisso afetivo está negativamente relacionado com as intenções de turnover*”, confirma-se ($p < 0,10$). Quanto maior o Compromisso Afetivo dos inquiridos menores serão as Intenções de Turnover.

A **H1.2** “*O compromisso normativo está negativamente relacionado com as intenções de turnover*”, confirma-se ($p < 0,10$). Quanto maior o Compromisso Normativo dos inquiridos menores serão as Intenções de Turnover.

Contudo, estes resultados não suportam a **H1.3** “*O compromisso instrumental está negativamente relacionado com as intenções de turnover*”, não se confirma esta hipótese teórica ($p > 0,10$). Não se pode concluir que quanto maior o Compromisso Instrumental dos inquiridos menores serão as Intenções de Turnover. A **H3.4** “*Quanto maior o tempo passado no cliente maiores serão as intenções de turnover*” também não foi confirmada, não se pode concluir que quanto maior a proporção de tempo que estes trabalhadores estiverem no cliente maiores serão as Intenções de Turnover para com a sua própria organização. Pelo contrário, o efeito inverso foi considerado significativo.

Sendo que todos estes resultados são robustos, mesmo quando considerada a influência das variáveis de controlo.

Curiosamente a idade foi considerada a única variável de controlo com efeito significativo nas Intenções de Turnover. Assim, quanto maior for a idade menores serão as Intenções de Turnover.

Modelo 3: Relação entre Percentagem de tempo no cliente, Compromisso Organizacional e Comportamentos de Cidadania Organizacional

A variação dos Comportamentos de Cidadania Organizacional (figura 17) é explicada pelo Compromisso Afetivo, Compromisso Normativo, Compromisso Instrumental, Percentagem de tempo no cliente, Contrato Efetivo, Experiência Profissional, Antiguidade na Empresa.

Recorreu-se ao teste F da ANOVA para testar a significância. Com um nível de significância ao teste F inferior a 0,001 ($F(7,209) = 7,442; p = 000$), concluiu-se que o modelo se ajusta aos dados.

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Alteração de R quadrado	Estatísticas de mudança				Durbin-Watson
						Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,447 ^a	,200	,173	,613	,200	7,442	7	209	,000	1,961

a. Preditores: (Constante), Antiguidade na empresa, Percentagem de tempo no cliente, Compromisso Instrumental, Compromisso Afetivo, Contrato Efetivo, Experiência profissional, Compromisso Normativo

b. Variável Dependente: Comportamentos de Cidadania Organizacional

Figura 17. Resumo do Modelo

Da análise resultou o seguinte modelo:

$$CCO = 3,235 + 0,065CA + 0,091CN - 0,060CI - 0,003PTC + 0,287CE + 0,012EP - 0,015AE + \varepsilon$$

O aumento de uma unidade na escala do Compromisso Normativo implica um acréscimo de 0,091 no valor médio reportado na escala dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, estabelecendo-se uma relação positiva entre ambas as escalas. Por sua vez, o aumento de uma unidade na escala do Compromisso Instrumental implica um decréscimo de 0,060 no valor dos Comportamentos de Cidadania Organizacional e o aumento de uma unidade na Percentagem de tempo no cliente implica um decréscimo de 0,003 no valor dos Comportamentos de Cidadania Organizacional, estabelecendo-se uma relação negativa.

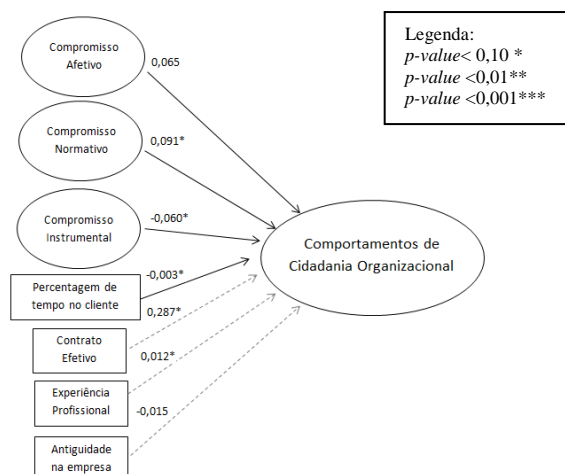


Figura 18. Modelo final das Dimensões dos CCO

Os resultados suportam empiricamente a seguinte hipótese:

A **H2.2** “*O compromisso normativo está positivamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional*”, confirma-se ($p < 0,10$). Quanto maior o Compromisso Normativo dos inquiridos maiores serão os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

A **H2.3** “*O compromisso instrumental está negativamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional*”, confirma-se ($p < 0,10$). Quanto maior o Compromisso Instrumental dos inquiridos menores serão os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

A **H3.5** “*Quanto maior o tempo passado no cliente menores os Comportamentos de Cidadania Organizacional*”, confirma-se ($p < 0,10$). Quanto maior a proporção de tempo que estes trabalhadores estiverem no cliente menores serão os Comportamentos de Cidadania Organizacional para com a sua própria organização.

Porém, estes resultados não suportam a **H2.1** “*O compromisso afetivo está positivamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional*”, não se confirma esta hipótese teórica ($p > 0,10$). Não se pode concluir que quanto maior o Compromisso Afetivo dos inquiridos maiores serão os Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Sendo que todos estes resultados são robustos, mesmo quando considerada a influencia das variáveis de controlo.

O contrato efetivo e a experiência profissional foram as duas variáveis de controlo com efeitos significativos nos Comportamentos de Cidadania Organizacional.

Capítulo 4 – Considerações finais

O presente estudo pretende contribuir para um maior conhecimento do compromisso organizacional e da sua relação quer com as intenções de turnover quer com os comportamentos de cidadania organizacional tendo por base os trabalhadores da GCompany que permanecem uma parte do tempo no cliente (em *outsourcing*), pretendendo também contribuir para a literatura do *outsourcing*.

O modelo 1 estuda a relação entre a percentagem de tempo no cliente (*outsourcing*) e cada componente do compromisso organizacional – afetiva, normativa e instrumental.

A H3.1 “*quanto maior o tempo passado no cliente menor o Compromisso Afetivo*” confirma-se, poderá justificar-se que quanto maior o tempo dos trabalhadores em *outsourcing* menor será o contacto com a sua organização e, consequentemente, o desejo de partilhar a visão e missão desta. A H3.2 “*quanto maior o tempo passado no cliente menor o Compromisso Normativo*” é confirmada, conclui-se que quanto maior o tempo dos trabalhadores em *outsourcing* menor será o contacto com a sua organização e o sentido de dever e a responsabilidade moral para com a mesma. A H3.3 “*quanto maior o tempo passado no cliente maior o Compromisso Instrumental*” não foi confirmada, sugere-se que por não terem tanto contacto com a sua organização será menor o sentido de obtenção de algum retorno por parte dos trabalhadores, ou seja, não têm tanto interesse em extrair os benefícios que podem surgir desta relação (como por exemplo formações).

O modelo 2 verifica a relação entre a Percentagem de tempo no cliente, o Compromisso Organizacional e as Intenções de Turnover. A variável de controlo que possui um efeito significativo foi a idade e, deste modo, os trabalhadores que apresentam uma maior idade possuem uma menor intenção de turnover. Sugere-se que estes colaboradores tendem a permanecer na organização porque receiam não ter a mesma capacidade de adaptação a diferentes contextos e à mudança. Os trabalhadores podem, ainda, recluir mudar constantemente de empresa pois procuram estabilidade.

A H1.1 “*o compromisso afetivo está negativamente relacionado com as intenções de turnover*” foi confirmada e comprovou-se a relação negativa entre o compromisso afetivo e as intenções de turnover. Se um colaborador for afetivamente comprometido com a sua organização, com a missão, visão e valores, menores serão as intenções de turnover, este resultado está de acordo com a literatura (Meyer e Allen, 1991; Meyer *et al.*, 2002). Para estes trabalhadores é lhes mais difícil abandonarem a organização

porque criam laços sentimentais, como de amizade com os colegas, e possuem um profundo envolvimento com a empresa.

A H1.2 “*o compromisso normativo está negativamente relacionado com as intenções de turnover*” também foi confirmada. Comprova-se a relação negativa entre o compromisso normativo e as intenções de turnover (Meyer *et al.*, 2002). Assim, quanto maior o nível de compromisso normativo de um trabalhador, ou seja, o seu sentimento de dever, obrigação e responsabilidade para com a empresa, menores serão as intenções de turnover. Estes trabalhadores não querem deixar a empresa “ficar mal” nem desonrar o vínculo institucional que possuem com a empresa.

A H1.3 “*o compromisso instrumental está negativamente relacionado com as intenções de turnover*” não foi confirmada, não ficando comprovada a relação negativa entre os constructos referida na literatura (Meyer *et al.*, 2002; Cho e Huang, 2012). Uma possível explicação será o facto de um colaborador que possua um compromisso instrumental, cujo seu foco seja unicamente a obtenção de retorno por parte da organização, irá mais provavelmente ter uma intenção de sair da mesma.

A H3.4 “*quanto maior o tempo passado no cliente maiores serão as intenções de turnover*”, não foi confirmada. Sugere-se o efeito inverso, os trabalhadores ao passarem a maior parte do seu tempo nas instalações do cliente passam a demonstrar uma menor intenção de turnover para com a sua organização. Este efeito ocorre quando os trabalhadores se sentem privilegiados pela relação que construíram com o cliente e estão gratos à organização por lhes ter proporcionado isso, considera-se que quanto melhor for a relação com o cliente menores serão as intenções de turnover.

O modelo 3 verifica a relação entre a Percentagem de tempo no cliente, o Compromisso Organizacional e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. As variáveis de controlo que possuem um efeito significativo foram o contrato efetivo e a experiência profissional. Os trabalhadores tendem a abraçar estes comportamentos de cidadania porque, dado o contexto atual, ao terem um contrato efetivo querem permanecer e fazer o bem pela empresa e, por outro lado, podem sentir que a experiência profissional nesta empresa está a ser proveitosa.

A H2.1 “*o compromisso afetivo está positivamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional*” não foi confirmada. Não se confirma a relação positiva entre o compromisso afetivo e os comportamentos de cidadania organizacional. Assim, não se confirma o previsto na literatura (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002; Huang *et al.*, 2012) em que um trabalhador com compromisso

afetivo que incorpora como seus os valores e a missão organizacionais deveria também, por norma, abraçar comportamentos não requeridos formalmente mas essenciais para o bem-estar da organização.

A H2.2 “*o compromisso normativo está positivamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional*” foi confirmada. Comprova-se a relação positiva entre o compromisso normativo e os comportamentos de cidadania organizacional, estando de acordo com a literatura (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Assim, quanto maior for o compromisso normativo dos trabalhadores – a obrigação, o dever e a responsabilidade moral que possuem para com a organização – maior será o alcance de comportamentos de cidadania organizacional. Quanto mais constitucionalmente vinculados os trabalhadores estão com a organização maior será a sua disposição de agir para que se instaurem estes comportamentos e para promover a cidadania organizacional.

A H2.3 “*o compromisso instrumental está negativamente relacionado com os comportamentos de cidadania organizacional*” foi confirmada, comprova-se a relação negativa entre o compromisso instrumental e os comportamentos de cidadania organizacional. Os trabalhadores que possuem um compromisso instrumental, baseado no custo e na recompensa, serão menos prováveis de abraçar comportamentos de cidadania organizacional porque veem a organização unicamente consoante as recompensas que a mesma lhes proporciona e, assim, não estão preocupados na melhoria do ambiente de cidadania organizacional. A confirmação desta hipótese teórica está de acordo com a literatura (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002)

A H3.5 “*quanto maior o tempo passado no cliente menores serão os comportamentos de cidadania organizacional*” foi confirmada. Sugere-se que os trabalhadores ao passarem a maior parte do seu tempo no cliente adaptam-se a este contexto organizacional e poderão não ter em conta a adoção de comportamentos que beneficiam a sua própria organização.

O presente estudo é importante porque permite conhecer uma realidade cada vez mais comum nas empresas portuguesas, nomeadamente o *outsourcing* (percentagem de tempo passado no cliente). Esta realidade é conjugada com o compromisso organizacional, algo essencial neste contexto de mudança e da necessidade urgente de ter trabalhadores identificados com as suas empresas. Assim, serão abraçados comportamentos de cidadania organizacional e haverá uma menor intenção de turnover.

No contexto atual surge a pertinência do estudo do compromisso organizacional. Verifica-se que quanto maior a percentagem de tempo no cliente menor será o valor de qualquer componente do compromisso organizacional (afetivo, normativo e instrumental). Contrariando o que seria expectável tendo em conta o contexto de crise, uma maior percentagem de tempo no cliente não implica um aumento do compromisso instrumental, ou seja, os trabalhadores estarem comprometidos com a organização apenas pelos benefícios que recebem da mesma, como por exemplo o salário.

As principais implicações deste estudo para os administradores de empresas e gestores de recursos humanos centram-se na necessidade de promover políticas e práticas que fomentem o compromisso organizacional, para melhorar a eficácia e a eficiência das suas organizações.

Limitações e pesquisas futuras

A maior limitação do presente estudo foi a dimensão da população estudada, uma vez que a taxa de resposta ao mesmo foi apenas de 21,8%, sendo um número de respostas pouco significativo para o universo em questão, concretamente 250 inquiridos num universo de 1146 colaboradores. Esta taxa de resposta faz com que se questione a verdadeira motivação dos inquiridos para participar neste estudo.

Relativamente à implementação dos questionários foram utilizadas duas metodologias diferentes, ambas com limitações. Não obstante da literatura referir o risco da taxa de resposta por *e-mail* não ser assegurada (Maroco, 2011), seria a melhor forma de abranger o universo da empresa. Aos colaboradores que não tinham acesso ao *e-mail* colocou-se a alternativa de obterem os questionários em formato papel, a limitação surge na forma como os questionários foram devolvidos e se os inquiridos receberam responder por entregarem as suas respostas a uma pessoa da empresa.

A impossibilidade de generalizar os resultados obtidos para o contexto nacional e para outras empresas que partilhem das características da GCompany é uma limitação. As conclusões retiradas não poderão ser extrapoladas para o universo pois o estudo foi realizado numa só empresa. A população é não probabilística intencional, por isso pode ou não ser representativa da população que está a ser estudada (Maroco, 2011).

Embora o estudo permita concluir que o compromisso organizacional é multidimensional e, portanto, constituído por três componentes (afetiva, normativa e instrumental), os resultados obtidos não permitiram validar, na totalidade, o modelo teórico do compromisso organizacional proposto por Meyer e Allen (1991).

O contexto de crise como o que os inquiridos estão a viver, em que há constantes flutuações no mercado laboral, desemprego iminente e inúmeros desafios a que são sujeitos pode ter influência nas respostas.

Outra limitação do estudo centra-se na escala utilizada para medir os comportamentos de cidadania organizacional, pois os comportamentos são difíceis de medir e corre-se o erro das autoavaliações, nas quais os inquiridos se podem autoavaliar de forma valorativa (Maroco, 2011). Mesmo assim, houve inquiridos ($x = 3,86$) que se mantiveram neutros sem concordar nem discordar com os itens da escala. Na colocação desta escala no questionário, existem 3 perguntas que não referem explicitamente se a referência seria a GCompany ou a empresa cliente - algo que poderá eventualmente gerar alguma dúvida ao respondente. Não obstante, nenhuma destas questões participou para os resultados obtidos, uma vez que o *Cronbach Alpha* seria inferior com a inclusão das mesmas.

Por fim, a literatura é escassa quanto à ligação entre as consequências do compromisso organizacional abordadas – intenções de turnover e comportamentos de cidadania organizacional – e os trabalhadores em *outsourcing*, sendo também esta uma limitação. Deparou-se com a falta de estudos com o compromisso organizacional, as intenções de turnover e os comportamentos de cidadania organizacional nos trabalhadores que permanecem uma determinada percentagem de tempo no cliente.

Em pesquisas futuras seria interessante replicar o presente estudo numa altura de maior crescimento económico e estabilidade em Portugal, para se poder comparar os resultados obtidos. A reprodução deste estudo em empresas do mesmo sector num outro país também poderia conduzir a resultados diferentes dos obtidos, nomeadamente onde o estudo de Meyer e Allen (1991, 1997) foi realizado.

Seria interessante num estudo futuro sobre os comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que ainda há muito por explicar, adicionar outras variáveis que permitissem explicar melhor estes comportamentos, nomeadamente uma variável de personalidade.

Uma sugestão final consiste na replicação do estudo numa amostra probabilística para se obter uma maior representatividade da população em estudo e numa vertente longitudinal, permitindo conhecer a realidade de uma empresa de forma mais aprofundada, utilizar métodos qualitativos como a observação direta que seriam muito pertinentes para o estudo das intenções de turnover mas, sobretudo, para verificar os comportamentos de cidadania organizacional.

Referências bibliográficas:

- Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N. e Bhatnagar, D. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: the meditational influence of psychological well-being. *Journal of Business and Management*, 16 (2), 105-124
- Allen, N. J. e Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18
- Allen, N. J. e Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49 (3), 252-276
- Angle, H. L. e Perry, J. L. (1981). An Empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14
- Arora, N., Nuseir, M. T., Nusair, T. T. e Arora, R. (2012). Study-based moderators influencing the relationship between organizational climate and employee's organization commitment: a meta-analysis. *EuroMed Journal of Business*, 7 (2), 201-220
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103 – 1108
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. e Corley, K.G. (2008), Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34 (3), 325-374.
- Ashforth, B. E. e Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M. e Harrison, S.H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-70
- Aydogdu, S. e Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1 (3), 43-53
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S. e Jansen P. G.W. (2010). Psychological contract breach and work performance Is social exchange a buffer or an intensifier?. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (3), 252-273
- Baran, B. E., Shanock, L. R. e Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, 27 (2), 123-147

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40

Becker, H. S. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinction a worth making. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 232-244

Buch, R., Kuvaas, B. e Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (1), 93-103

Chambel, M. J. e Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (2), 191 - 209

Chambel, M. J. e Fontinha, R. (2009). Contingencies of contingente employment: psychological contract, job insecurity and employability of contracted workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25 (3), 207-217

Chen, C-H. V. e Indartono, S. (2011). Study of commitment antecedents: the dynamic point of view. *Journal of Business Ethics*, 103 (4), 529-541

Chiang, J. C-C., Yang, M-H., Klein, G. e Jiang, J. J-Y. (2013). Antecedents of organizational citizenship for information technology personnel. *Industrial Management & Data Systems*, 113 (4), 589-604

Cho, V. e Huang, X. (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: an empirical study o IT professionals. *Information Technology & People*, 25 (1), 31-54

Chowdhury, D. D. (2013). Organizational Citizenship Behavior Towards Sustainability. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 2 (1), 28 – 53

Connelly, C. E., Gallagher, D. G. e Gilley, K. M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behaviour*, 70 (2), 326-335

Connelly, C.E., Gallagher, D. G. e Webster, J. (2011). Predicting temporary agency workers' behaviors: justice, volition, and spillover. *Career Development International*, 16 (2), 178-194

Coyle-Shapiro, J. A.-M., e Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68 (3), 416–431

Daskin, M., Saydam, S. e Arasli, H. (2013). The critical antecedents to organizational citizenship behaviours: empriricalevidence from North Cyprus service industry. *Journal of Management Research*, 5 (2), 205-239

De Cuyper, N., de Jong, J., De Witte, H., Isaksson, K., Rigotti, T. e Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), 25-51

Egan, T.M., Yang, B. e Bartlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), 279-301

Espino-Rodríguez, T. F. e Padrón-Robaina, V. (2006). A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 8 (1), 49-70

Frank, R. H. (1988). *Passions within reason: the strategic role of the emotions*. New York: Norton

Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23 (6), 376-390

Fontinha, R., Chambel, M. J. e Cuyper, N. D. (2012). HR attributions and the dual commitment of outsourced IT workers. *Personnel Review*, 41 (6), 832-848

Galais, N. e Moser, K. (2009). Organisational commitment and the wellbeing of temporary agency workers: a longitudinal study. *Human Relations*, 62 (4), 589-620

George, E., Prithviraj e Chattopadhyay (2005). One foot in each camp: The Dual Identification of Contract Workers. *Administrative Science Quarterly*, 50 (1), 68-99

Giddens, A. (2007). *Sociologia*. 5ªEd., Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian

Guo, G. e Zhou, X. (2013). Research on Organizational Citizenship Behavior, Trust and Customer Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8 (16), 86-90

Hansen Z. N. L. e Rasmussen, L. B. (2013). Outsourcing relationships: Changes in power and dependency. *European Management Journal*, 31 (6), 655-667

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: responses to decline in firms, organizations and states*. Harvard University Press Cambridge, Massachusetts and London: England

Huang, C., You, C. e Tay. M. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviours. *Nursing Ethics*, 19 (4), 513-529

Hunter, D. J. e Hall, N. A (2011). From the shadows into the light: Let's get real about outsourcing. *Journal of Management & Organizational*, 17 (1), 77-94

Irshad, E. e Naz S. (2011). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Personality Traits: A relationship Study. *Journal of Humanities & Social Sciences*, 19 (2), 37-60

Ismail, A., Mohamed, H. A-B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H. e Yusuf, M. H. (2011). An empirical study of the relationship between transformational leadership, empowerment and organizational commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2 (1), 89-107

Joo, B. B-K. e Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment and turnover intention: the effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (6), 482-500

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review*, 33 (4), 499-517

Khalid, S. A., Nor M. N., Ismail, M. e Razali, M. F. (2013). Organizational Citizenship and Generation Y Turnover Intention. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (7), 132-141

Kreiner, G. E. e Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 25 (1), 1-27

Lapalme, M-E., Simard, G. e Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviours: a multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 311-324

Lee, D-C., Hung, L-M. e Chen, M-L. (2012). Empirical study oh the influence among corporate sponsorship, organizational commitment, organizational cohesiveness and turnover intention. *Journal of Management and Sustainability*, 2 (2), 43-53

Lee, O. F., Tan, J. A. e Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment: Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 18 (1), 129-150

Lee, U. H., Kim, H. K. e Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business & Management Research: An International Journal*, 5 (1), 54-65

Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15 (1), 1-

Mahanta, M. (2012). Personal characteristics and job satisfaction as predictors of organizational commitment: an empirical investigation. *South Asian Journal of Management*, 19 (4), 45-58

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, 3ª Ed Lisboa: Edições Silabo.

Maroco, J. (2011). *Análise de Equações Estruturais Fundamentos teóricos*, Software e Aplicações, Lisboa.

Marsh, R. M. e Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Predictive Study. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 57-75

Mathieu, J. E. e Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171–194

Mayfield, C. O. e Taber, T. D. (2010). A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (7), 741-763

McInnis, K. J., Meyer J. P. e Feldman S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach, *Journal of Vocational Behavior*, 74 (2), 165–180

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Meyer, J.P., Allen, N. J. e Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-51

Meyer, J. P., Becker, T. E. e Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007

Meyer, J. P. e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326

Meyer, J. P. e Herscovitch, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61 (1), 20-52

Meyer, J. P. e Parfyonova N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20 (4), 283–294

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8 (8), 387-401

Mowday, R. T. Porter, L. W. e Steers, M. R. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press

Mowday, R. T., Steers, M. R. e Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247

Nascimento, J. L., Lopes, A. e Salgueiro, F. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133

Ndubisi, N. O. (2011). Conflict handling, trust and commitment in outsourcing relationship: A Chinese and Indian study. *Industrial Marketing Management*, 40 (1), 109–117

Noordin, F., Omar, S., Sehan, S. e Idrus, S. (2010). Organizational climate and its influence on organizational commitment. *International Business & Economics Research Journal*, 9 (2), 1-9

O'Reilly, C. A. e Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499

Organ, D. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington MA: Lexington Books.

Peng, J-C. e Chiu S-F. (2010). An Integrative Model Linking Feedback Environment and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150 (6), 582–607

Penley, L. E. e Gould, (1998). Etzioni's modelo of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9 (1), 43-59

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais, A complementaridade do SPSS*, 5ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2010). *Descobrendo a Regressão - Com a Complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.

Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 19 (4), 95-106

Pham, M. T. (2007). Emotion and rationality: a critical review and interpretation of empirical evidence. *Review of General Psychology*, 11 (2), 155-178

Prowse, P. e Prowse, J. (2010). Whatever happened to human resource management performance?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (2), 145-162

Rajshekhkar, G. J e Todd, R. P. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64 (9), 1004–1010

Rasool, F., Arzu, F., Hasan, A., Rafi, A. e Karshif A. R. (2013). Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of the organizational commitment. *Information Management and Business Review*, 5 (4), 175-180

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 358-384

Saks, A. M., Uggerslev, K. L. e Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 413-46

Sanders, K., Dorenbosch, L. e Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37 (4), 412-425

Sani, A. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: the mediating effects of organizational citizenship. *International Journal of Business and Management*, 8 (15), 57-67

Sharda, K., Chatterjee, L. (2011). Configurations of outsourcing firms and organizational performance. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4 (2), 152-178

Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. e Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82 (3), 176–187

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33 (1), 1-39

Torka, N. e Schyns, B. (2010). On the job and co-worker commitment of agency workers and permanente employees. *International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), 1307-1322

Veitch, R. W. D. e Cooper-Thomas, H. D. (2009). Tic for tac? Predictors of temporary agency workers' commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (3), 318-337

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-bass

Wang, X., Liao, J., Xia, D. e Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal Manpower*, 31 (6), 660-677

Wang, Z. (2014). Perceived supervisor support and organizational citizenship behaviour: the role of organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (1), 210-214

Wears, K. H. e Fisher, S. L. (2012). Who is an Employer in the Triangular Employment Relationship? Sorting Through the Definitional Confusion. *Employ Respons Rights J*, 24 (3), 159–176

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7 (3), 418-428

Williams, L. J. e Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.

Yin-Fah, B. C., Foon, Y. S., Chee-Leong, L. e Osman, S. (2010). An Exploratory Study on Turnover Intention among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5 (8), 57-64

Yucel, I. (2012). Examining the relationships among job, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7 (20), 44-58

Zin, R. M. e Fahd K. (2013). Effects of demographic variables on organizational commitment among employees'. *The Journal of America Business Review*, 2 (1), 295-300

ANEXO I – Instrumento Utilizado

Questionário

O presente questionário será realizado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do ISEG e investiga as atitudes dos colaboradores face à organização.

O seu contributo é muito importante para uma melhor compreensão da temática, pelo que solicitamos que responda com a maior sinceridade. Não existem respostas certas ou erradas, todas as respostas são válidas e o mais importante é recolher a sua opinião. Os dados fornecidos serão unicamente utilizados para esta investigação e não para outros fins.

Os questionários são para ser respondidos individualmente e de forma anónima. A informação contida nos mesmos será apenas avaliada pelo responsável do estudo e os seus orientadores de forma agregada, para garantir o anonimato.

Agradecemos a sua disponibilidade e colaboração!

Sara Seco

Parte I

Preencha os seguintes campos com os seus dados pessoais. Assinale, por favor, com um X no quadrado correspondente à sua escolha.

1. Género

1. Masculino

2. Feminino

2. Idade

anos

3. Estado civil

1. Solteiro/a

2. Casado/a ou Unido de facto

3. Divorciado/a, separado/a ou viúvo/a

4. Não Sabe/Não Responde

4. Nível de escolaridade concluído

1. Ensino básico – 1º ciclo (4º ano)

1. Ensino básico – 2º ciclo (6º ano)

1. Ensino básico – 3º ciclo (9º ano)

2. Ensino secundário (12º ano)

3. Bacharelato

4. Licenciatura

5. Pós-graduação

6. Mestrado

7. Doutoramento

8. Não Sabe/Não Responde

1

5. Tipo de contrato

1. Temporário

2. A termo determinado

3. A termo indeterminado

6. Experiência profissional

anos

7. Antiguidade na empresa

anos

8. Função

9. Empresa

10. Localização

11. No caso de trabalhar também nas instalações de clientes, refira por favor:

1. Qual a percentagem de tempo que trabalha nas instalações de clientes?

%

2. Qual a percentagem de tempo que trabalha nas instalações do cliente onde é mais frequente trabalhar?

%

Parte II

1. O que mais o/a motiva e desmotiva nesta empresa?

2. O que mais o/a motiva e desmotiva nas funções que desempenha nesta empresa?

2

3. Identifique o seu grau de concordância para cada uma das afirmações que se seguem. Coloque, por favor, em cada quadrado o número correspondente à sua escolha.

Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7
1. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.						
2. Se saísse desta empresa, uma das consequências negativas para mim era a escassez de alternativas de emprego disponíveis.						
3. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.						
4. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.						
5. Nesta empresa não me sinto como "fazendo parte da família".						
6. Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.						
7. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.						
8. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.						
9. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.						
10. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse.						
11. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.						
12. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.						
13. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta empresa, neste momento.						
14. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.						
15. Como já dei tanto a esta empresa, atualmente, não considero a possibilidade de trabalhar numa outra.						
16. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui.						
17. Eu não iria deixar esta empresa neste momento, porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.						
18. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.						
19. Esta empresa merece a minha lealdade.						

3

4. Identifique o seu grau de concordância para cada uma das afirmações que se seguem. Coloque, por favor, em cada quadrado o número correspondente à sua escolha.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5
1. Penso em demitir-me do meu trabalho atual a todo o momento.				
2. Eu gostaria de me candidatar para trabalhar noutras empresas.				
3. Eu poderia demitir-me do meu trabalho, em breve.				
4. Recentemente, tenho pensado em procurar por oportunidades de trabalho.				
5. Se me oferecessem um trabalho com um pacote remuneratório melhor, eu iria, de certeza, demitir-me do meu atual trabalho.				
6. Eu não irei deixar a minha atual empresa, mesmo que outras empresas ou organizações procurem ativamente oferecer-me um emprego.				
7. Eu não irei demitir-me do meu trabalho, por mais que a minha empresa venha a mudar.				
8. Eu irei considerar demitir-me, do meu atual trabalho, se a deslocalização do mesmo for para muito longe da minha casa.				
9. Eu não penso que o meu atual trabalho é um trabalho para toda a vida.				
10. Eu irei demitir-me do meu atual trabalho na eventualidade de discussões ou fraca comunicação com o meu supervisor ou colegas.				

5. Identifique o seu grau de concordância para cada uma das afirmações que se seguem. Coloque, por favor, em cada quadrado o número correspondente à sua escolha.

Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5
1. Eu ajudo os meus colegas para desempenharmos um serviço de alta qualidade.				
2. Para servir a minha organização, eu voluntario-me para trabalhos que não me são requeridos.				
3. Eu faço sugestões inovadoras para melhorar a minha organização.				
4. Eu despendo uma energia considerável para assistir de forma criativa aos problemas da minha organização.				
5. Eu desempenho funções que não me são requeridas, mas que contribuem positivamente para a minha organização.				
6. Eu troco ideias com colegas para melhorar a minha organização.				
7. Eu lido impaciente com os problemas da minha organização enquanto estes não estão resolvidos.				
8. Eu mantenho uma atitude positiva, mesmo em situações que não são as ideais, evitando queixar-me das mesmas.				
9. Tenho comportamentos de cortesia e sou tolerante para com o comportamento dos meus colegas, evitando problemas de relacionamento.				

4

ANEXO II – Estatísticas Descritivas

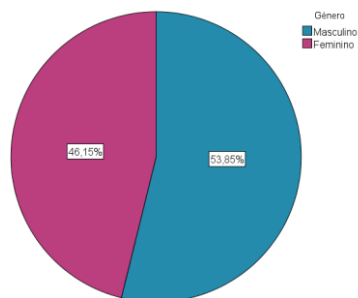


Gráfico 1. Género - Masculino

Distribuição por género	
Feminino	395
Masculino	751
	1146

Tabela 1. Dados da GCompany sobre o género

Idade				
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	20	2	,8	,8
	22	4	1,6	2,4
	23	7	2,8	5,2
	24	12	4,8	10,0
	25	9	3,6	13,6
	26	14	5,6	19,2
	27	10	4,0	23,2
	28	6	2,4	25,6
	29	12	4,8	30,4
	30	6	2,4	32,8
	31	16	6,4	39,2
	32	12	4,8	44,0
	33	13	5,2	49,2
	34	12	4,8	54,0
	35	10	4,0	58,0
	36	7	2,8	60,8
	37	21	8,4	69,2
	38	12	4,8	74,0
	39	11	4,4	78,4
	40	6	2,4	80,8
	41	7	2,8	83,6
	42	7	2,8	86,4
	43	5	2,0	88,4
	44	8	3,2	91,6
	45	6	2,4	94,0
	46	2	,8	94,8
	47	2	,8	95,6
	48	2	,8	96,4
	49	2	,8	97,2
	50	5	2,0	99,2
	57	1	,4	99,6
	60	1	,4	100,0
Total		250	100,0	

Tabela 2. Idade

Distribuição por tipo de contrato	
Contrato de Trabalho sem Termo	833
Contrato de Trabalho a Termo Certo	154
Contrato de Trabalho a Termo Incerto	157
Contrato de Prestação de Serviços	2
	1146

Tabela 6. Dados da GCompany sobre o tipo de contrato

Casados				
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	0=Solteiros/Divorciados	139	55,6	56,0
	1=Casados	109	43,6	100,0
	Total	248	99,2	
Ausente	Sistema	2	,8	
Total		250	100,0	

Tabela 3. Estado civil - casados

L licenciatura Concluída				
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	0=Sem licenciatura concluída	95	38,0	38,2
	1=Licenciatura Concluída	154	61,6	100,0
	Total	249	99,6	
Ausente	Sistema	1	,4	
Total		250	100,0	

Tabela 4. Nível de escolaridade – licenciatura concluída

Contrato Efetivo				
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Válido	0=Temporário/ Indeterminado	48	19,2	19,8
	1=Contrato Efetivo	195	78,0	100,0
	Total	243	97,2	
Ausente	Sistema	7	2,8	
Total		250	100,0	

Tabela 5. Tipo de contrato – contrato efetivo

Experiência profissional				
		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Válido	0	8	3,2	3,3
	1	17	6,8	10,3
	2	7	2,8	13,2
	3	12	4,8	31,7
	4	7	2,8	21,1
	5	9	3,6	24,8
	6	10	4,0	28,9
	7	11	4,4	33,5
	8	15	6,0	39,7
	9	8	3,2	43,0
	10	13	5,2	48,3
	11	4	1,6	50,0
	12	10	4,0	54,1
	13	6	2,4	56,6
	14	14	5,6	62,4
	15	20	8,0	70,7
	16	5	2,0	72,7
	17	10	4,0	76,9
	18	10	4,0	81,0
	19	4	1,6	82,6
	20	15	6,0	88,8
	21	5	2,0	90,9
	22	3	1,2	92,1
	23	1	,4	92,6
	24	4	1,6	94,2
	25	4	1,6	95,9
	26	2	,8	96,7
	27	2	,8	97,5
	28	1	,4	97,9
	30	3	1,2	99,2
	33	2	,8	100,0
	Total	242	96,8	
Ausente	Sistema	8	3,2	
Total		250	100,0	

Tabela 7. Experiência Profissional

Percentagem de tempo no cliente				
		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Válido	0	80	32,0	35,1
	5	9	3,6	39,0
	8	1	,4	39,5
	10	3	1,2	40,8
	15	3	1,2	42,1
	20	4	1,6	43,9
	25	3	1,2	45,2
	30	3	1,2	46,5
	40	7	2,8	49,6
	50	7	2,8	52,6
	60	5	2,0	54,8
	70	2	,8	55,7
	75	1	,4	56,1
	80	6	2,4	58,8
	85	1	,4	59,2
	90	6	2,4	61,8
	95	3	1,2	63,2
	100	84	33,6	100,0
	Total	228	91,2	
Ausente	99	3	1,2	
	Sistema	19	7,6	
	Total	22	8,8	
Total		250	100,0	

Tabela 9. Percentagem de tempo no cliente

Antiguidade na empresa				
		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Válido	0	23	8,8	9,3
	1	51	20,4	29,8
	2	18	7,2	37,1
	3	30	12,0	49,2
	4	12	4,8	54,0
	5	9	3,6	57,7
	6	8	3,2	60,9
	7	15	6,0	66,9
	8	13	5,2	72,2
	9	6	2,4	74,6
	10	8	3,2	77,8
	11	17	6,8	84,7
	12	5	2,0	86,7
	14	13	5,2	91,9
	15	5	2,0	94,0
	16	5	2,0	96,0
	17	3	1,2	97,2
	18	1	,4	97,6
	19	1	,4	98,0
	20	1	,4	98,4
	22	2	,8	99,2
	25	1	,4	99,6
	26	1	,4	100,0
	Total	248	99,2	
Ausente	Sistema	2	,8	
Total		250	100,0	

Tabela 8. Antiguidade na empresa

ANEXO III – Tabelas Estatísticas

Fiabilidade das escalas (Consistência interna)

Estatísticas de fiabilidade			
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Compromisso Afetivo	0,923	0,923	6
Compromisso Normativo	0,839	0,838	6
Compromisso Instrumental	0,812	0,815	6
Intenções de Turnover	0,893	0,893	5
Comportamentos de Cidadania Organizacional	0,823	0,823	5

10. Tabela com estatísticas de fiabilidade

Teste de Hipóteses (Regressão Linear Múltipla)

Modelo 1:

Relação entre Compromisso Afetivo e a Percentagem de tempo no cliente

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio Padrão	N
Compromisso Afetivo	4,74	1,544	216
Percentagem de tempo no cliente	47,26	45,158	216
Género Masculino	,56	,498	216
Casados	,45	,499	216
Contrato Efetivo	,80	,404	216
Experiência profissional	11,62	7,776	216
Antiguidade na empresa	5,73	5,667	216

Tabela 11. Tabela das estatísticas descritivas

Diagnóstico de colinearidade ^a										
Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância						
				(Constante)	Percentagem de tempo no cliente	Género Masculino	Casados	Contrato Efetivo	Experiência profissional	Antiguidade na empresa
1	1	5,149	1,000	,00	,01	,01	,01	,00	,01	,01
	2	,607	2,914	,01	,17	,20	,14	,00	,02	,09
	3	,447	3,392	,00	,52	,44	,01	,00	,00	,01
	4	,364	3,761	,00	,00	,03	,77	,00	,02	,21
	5	,209	4,963	,17	,27	,22	,05	,16	,02	,32
	6	,131	6,264	,00	,03	,00	,00	,27	,83	,25
	7	,093	7,461	,81	,00	,09	,02	,56	,11	,11

a. Variável Dependente: Compromisso Afetivo

Tabela 12. Tabela do diagnóstico de colinearidade

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	3,38	6,27	4,74	,580	216
Resíduo	-3,770	2,604	,000	1,431	216
Valor Previsto Padrão	-2,356	2,634	,000	1,000	216
Resíduo Padronizado	-2,597	1,794	,000	,986	216

a. Variável Dependente: Compromisso Afetivo

Tabela 13. Tabela das estatísticas dos resíduos

Relação entre Compromisso Normativo e Percentagem de tempo no cliente

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio Padrão	N
Compromisso Normativo	4,29	1,359	220
Percentagem de tempo no cliente	48,22	45,298	220
Idade	34,25	7,543	220
Casados	,45	,499	220
Contrato Efetivo	,80	,404	220
Antiguidade na empresa	5,72	5,633	220
L licenciatura Concluída	,66	,475	220

Tabela 14. Tabela das estatísticas descritivas

Diagnóstico de colinearidade ^a										
Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância						
				(Constante)	Percentagem de tempo no cliente	Idade	Casados	Contrato Efetivo	Antiguidade na empresa	Licenciatura Concluída
1	1	5,262	1,000	,00	,01	,00	,01	,00	,01	,01
	2	,634	2,882	,00	,00	,00	,09	,00	,14	,20
	3	,486	3,289	,00	,61	,00	,14	,00	,00	,07
	4	,362	3,813	,00	,11	,00	,69	,00	,19	,00
	5	,139	6,163	,00	,22	,00	,01	,52	,44	,31
	6	,103	7,136	,07	,03	,06	,02	,46	,09	,31
	7	,014	19,082	,92	,03	,93	,04	,00	,12	,10

a. Variável Dependente: Compromisso Normativo

Tabela 15. Tabela do diagnóstico de colinearidade

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	3,52	5,48	4,29	,409	220
Resíduo	-3,524	2,802	,000	1,295	220
Valor Previsto Padrão	-1,890	2,905	,000	1,000	220
Resíduo Padronizado	-2,682	2,133	,000	,986	220

a. Variável Dependente: Compromisso Normativo

Tabela 16. Tabela das estáticas dos resíduos

Relação entre Compromisso Instrumental e Percentagem de tempo no cliente

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio Padrão	N
Compromisso Instrumental	3,47	1,304	223
Percentagem de tempo no cliente	48,47	45,373	223
Gênero Masculino	,56	,497	223
Idade	34,30	7,472	223
Experiência profissional	11,68	7,704	223
Licenciatura Concluída	,65	,478	223

Tabela 17. Tabela das estatísticas descritivas

Diagnóstico de colinearidade ^a										
Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância						
				(Constante)	Percentagem de tempo no cliente	Gênero Masculino	Idade	Experiência profissional	Licenciatura Concluída	
1	1	4,591	1,000	,00	,01	,01	,00	,00	,01	
	2	,530	2,943	,00	,31	,01	,00	,01	,28	
	3	,411	3,342	,00	,09	,80	,00	,00	,10	
	4	,388	3,440	,00	,43	,09	,00	,08	,03	
	5	,073	7,929	,12	,15	,08	,02	,28	,57	
	6	,007	24,852	,88	,01	,00	,98	,62	,01	

a. Variável Dependente: Compromisso Instrumental

Tabela 18. Tabela do diagnóstico de colinearidade

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	2,68	5,15	3,47	,532	223
Resíduo	-3,278	3,328	,000	1,190	223
Valor Previsto Padrão	-1,489	3,145	,000	1,000	223
Resíduo Padronizado	-2,724	2,765	,000	,989	223

a. Variável Dependente: Compromisso Instrumental

Tabela 19. Tabela das estáticas dos resíduos

Modelo 2: Relação entre as Intenções de Turnover, o Compromisso Organizacional e a Percentagem de tempo no cliente

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio Padrão	N
Intenções Turnover	2,62	1,004	226
Compromisso Afetivo	4,68	1,553	226
Compromisso Normativo	4,27	1,357	226
Compromisso Instrumental	3,47	1,296	226
Percentagem de tempo no cliente	49,59	45,462	226
Gênero Masculino	,55	,498	226
Idade	34,28	7,499	226
Casados	,46	,500	226
Antiguidade na empresa	5,83	5,603	226

Tabela 20. Tabela das estatísticas descritivas

Diagnóstico de colinearidade ^a												
Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância								Antiguidade na empresa
				(Constante)	Compromisso Afetivo	Compromisso Normativo	Compromisso Instrumental	Porcentagem de tempo no cliente	Gênero Masculino	Idade	Casados	
1	1	7,008	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,01	,00
	2	,584	3,465	,00	,00	,00	,00	,00	,13	,00	,36	,12
	3	,464	3,888	,00	,01	,00	,00	,74	,00	,00	,00	,01
	4	,432	4,028	,00	,00	,00	,02	,02	,66	,00	,11	,00
	5	,329	4,613	,00	,00	,00	,00	,01	,02	,00	,45	,51
	6	,092	8,743	,00	,13	,04	,66	,08	,06	,00	,01	,00
	7	,051	11,681	,15	,05	,10	,17	,10	,09	,19	,04	,07
	8	,026	16,473	,01	,72	,81	,09	,01	,00	,04	,00	,02
	9	,015	21,870	,84	,09	,04	,05	,03	,03	,76	,02	,27

a. Variável Dependente: Intenções Turnover

Tabela 21. Tabela do diagnóstico de colinearidade

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	,98	4,29	2,62	,677	226
Resíduo	-2,346	2,462	,000	,742	226
Valor Previsto Padrão	-2,414	2,465	,000	1,000	226
Resíduo Padronizado	-3,106	3,260	,000	,982	226

a. Variável Dependente: Intenções Turnover

Tabela 22. Tabela das estáticas dos resíduos

Modelo 3: Relação entre os Comportamentos de Cidadania Organizacional, o Compromisso Organizacional e a Percentagem de tempo no cliente

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio Padrão	N
Comportamentos de Cidadania Organizacional	3,88	,674	217
Compromisso Afetivo	4,74	1,541	217
Compromisso Normativo	4,29	1,355	217
Compromisso Instrumental	3,45	1,310	217
Percentagem de tempo no cliente	47,04	45,168	217
Contrato Efetivo	,80	,403	217
Experiência profissional	11,60	7,762	217
Antiguidade na empresa	5,71	5,667	217

Tabela 23. Tabela das estatísticas descritivas

Diagnóstico de colinearidade ^a											
Modelo	Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância							
				(Constante)	Compromisso Afetivo	Compromisso Normativo	Compromisso Instrumental	Percentagem de tempo no cliente	Contrato Efetivo	Experiência profissional	Antiguidade na empresa
1	1	6,573	1,000	,00	,00	,00	,00	,01	,00	,00	,00
	2	,527	3,531	,00	,00	,00	,00	,30	,00	,04	,22
	3	,462	3,773	,00	,01	,01	,01	,42	,00	,01	,09
	4	,151	6,591	,00	,00	,00	,16	,05	,51	,09	,30
	5	,132	7,054	,00	,00	,00	,00	,03	,28	,81	,23
	6	,092	8,440	,00	,12	,04	,59	,10	,14	,03	,07
	7	,039	13,065	,94	,02	,16	,10	,07	,07	,00	,00
	8	,024	16,444	,05	,84	,78	,13	,03	,00	,01	,09

a. Variável Dependente: Comportamentos de Cidadania Organizacional

Tabela 24. Tabela do diagnóstico de colinearidade

Estatísticas de resíduos ^a					
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
Valor previsto	3,12	4,63	3,88	,301	217
Resíduo	-1,827	1,418	,000	,603	217
Valor Previsto Padrão	-2,505	2,519	,000	1,000	217
Resíduo Padronizado	-2,980	2,312	,000	,984	217

a. Variável Dependente: Comportamentos de Cidadania Organizacional

Tabela 25. Tabela das estáticas dos resíduos